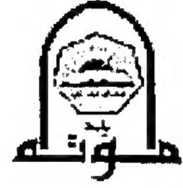


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

" العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية دراسة في البنوك الأردنية ".

باسم أحمد المبيضين

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2004

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤته
عمادة الدراسات العليا

Ref:.................. الرقــم :...

Date:..................... التاريخ : ....هـ

الموافق: ....م

نموذج رقم (١٢)

إجازة رسائل جامعية

القسم:الإدارة العامة

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب باسم احمد المبيضين والموسومة بـــ:

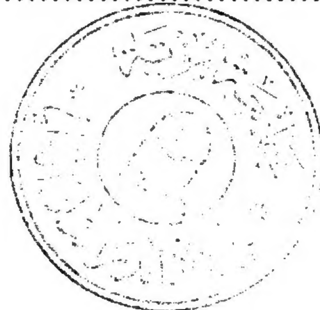
"العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في البنوك الاردنية".

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

الاسم	التوقيع	التاريخ	
أ.د.علي محمد العضايلة		٢٠٠٤/٥/٢٠	مشرفا
أ.د.انيس الخصاونة		٢٠٠٤/٥/٢٠	عضوا
أ.د.هاني الضمور		٢٠٠٤/٥/٢٠	عضوا
د. زياد يوسف المعشر		٢٠٠٤/٥/٢٠	عضوا

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــــة



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

إهداء

إلى روح والدي في الملأ الأعلى وإلى والدتي أحق الناس بحسن صحابتي، ثمرة من ثمار غرسها الطيّب. إلى من وقفت بجانبي وأمدتني بالطموح والأمل وانتظرت ثمرة جهدي بفارغ الصبر. إلى زوجتي العزيزة / حباً وكرامة. إلى ولدي محمد الغالي، الذي آمل أن يكون هذا العمل حافزاً له.

باسم أحمد مبيضين

شكر وتقدير

بعد الشكر لله عز وجل أولاً، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير من الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة المشرف على هذه الرسالة، الذي قبلني تلميذاً ينهل من علمه الثرّي، فقد أولاني كل اهتمام ومتابعة، ولم يدّخر جهداً في تقديم النصح والإرشاد والتوجيه، فكان بحق نعم الموجه الذي أفادني وأعانني بآرائه وتحليلاته العلمية فيما يتعلق بموضوع الدراسة، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير من الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تجشموا مشقة وعناء دراسة هذه الرسالة. والملحوظات القيمة التي ستثري هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الدكتور فهد الخطيب والدكتور محمد عواد والدكتور نضال الحوامدة على ما قدموه من نصح وتوجيه وكذلك عطوفة اللواء الركن مصطفى باشا المجالي (أبو فارس) والأخ العقيد الركن مرتضى المجالي.

إن هذا العمل الميداني تطلب تعاوناً كبيراً من المسؤولين في قطاعات متعددة وأخص بالذكر كلاً من: عطوفة السيد هاشم السحيم والإخوة موظفي متصرفية لواء المزار الجنوبي والسادة مازن مدادحة مدير بنك الإسكان فرع/ الكرك، راضي العبادلة مدير بنك الأردن فرع/ الكرك، واصل المبيضين مدير البنك العربي فرع/ الكرك وإلى الأخوين الأستاذ نايف النجادات والأستاذ أحمد الصعوب، وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

باسم أحمد مبيضين

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
49	7.3 التعريفات الإجرائية ....
51	**الفصل الرابع : عرض النتائج**
105	**الفصل الخامس : الخاتمة والمناقشة والتوصيات**
105	1.5 الخاتمة ....
105	2.5 المناقشة ....
112	3.5 التوصيات ....
114	المراجع والمصادر ....
114	أ- المراجع العربية..
116	ب- المراجع الأجنبية ....
117	الملاحق ....

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية

باسم أحمد المبيضين

جامعة مؤتة،2004

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة كأحد الوسائل المتاحة أمام إدارات البنوك الأردنية لتعزيز القدرة التنافسية لهذه البنوك، وذلك من خلال التعرف على آراء العملاء والعاملين فيها، وقياس تأثير أداء العلاقات العامة في القدرة التنافسية للبنوك، والتعرف على ماهية الوسائل المتاحة في العلاقات العامة كمهارات الموظفين، ووسائل الاتصال، وجودتها، وكلفها، وتوقيتها، ومدى التفاعل مع هذه الوسائل في سبيل تحقيق القدرة التنافسية.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد اعتمدت الدراسة على أداتين هما: الأولى أسلوب التحليل الإستراتيجي لتحديد المراكز التنافسية الإستراتيجية للبنوك المشمولة في العينة، أما الأداة الثانية فهي الإستبيان، حيث صُممت استبانتين منفصلتين أحدها العاملين في البنوك الأردنية، والأخرى لعملائها، وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وكذلك تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات العلاقات العامة في القدرة التنافسية وأن قيمة التأثير لكل متغير منفرداً يختلف تبعاً للمتغير والعينة. كما أشارت النتائج إلى وجود اختلاف في تصورات وآراء أفراد العينة من العملاء حول متغيرات العلاقات العامة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعملاء.

وقد اشتملت الدراسة على عدد من التوصيات أهمها أن تقوم البنوك الأردنية بمراجعة هياكلها التنظيمية بإنشاء أقسام مستقلة للعلاقات العامة ترتبط بالإدارة العليا لتقوم بدورها في تعزيز القدرة التنافسية لها وتوضيح الصورة الذهنية لهذه البنوك لدى عملائها والرأي العام وفق المنهج العلمي والأسس المتعارف عليها في العلاقات العامة.

Abstract

The Impact of Public Relations On Competitive Capability Enhancement: An Applied Study On The Banking Business in Jordan.

By basem Al mbuyden

This study aims to investigate the role of public relation as one of the available techniques (methods) for the Management of Jordanian bank to enhance its competitive capability. This includes investigate the consumers and employees of these banks enhancing the competitive capability of the banks, and to investigate the clearance of the goals, purposes and roles of public relations on the Jordanian banks as well as the integrated role with other departments to achieve the competitive capability.

To achieve the above mentioned goals two instruments were used in this study, First the strategical analysis to determine the strategical competitive positions of the sample banker. The second, is the questionnaire, two questionnaire were developed and protested, one for the bank's employees, the other for consumers, the techniques of descriptive statistical analysis multiple regression and analysis of variance were used in.

The study find that the variables of the public relation together have an effect on competitive capability, the value of effect each variable individual differ according to variable and the sample.

The study concludes that Jordanian bank's should review its organization stricture and establish dependent public relations units links to higher management. enhance and improve the competitive capability of these bank's and to clear the vision of these bank's for its customers and public opinion, according to the scientific mythology the opinion's and effective in of the customers differ towards the public relation factors differ according to the demo graphic factors. In addition, the result of strategically position analysis indicates that Arabic bank awns (g) strongpoint wheel Housing bank owns (4) strength points and two points for Jordan bank.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

تسعى معظم منظمات الأعمال ومنها البنوك إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي، سعياً نحو تقديم خدمة متميزة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمتمثلة في البقاء والنمو والإستمرار، وتحقيق مستويات متصاعدة ومتزايدة في الأرباح. وتسعى البنوك إلى امتلاك قدرة تنافسية في أدائها الشمولي في مجال العمل المصرفي من خلال تقديم خدمة مصرفية ذات ثلاثة أبعاد تنافسية هي السرعة والدقة والكلفة وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتطور نظم المعلومات فإنه لا بد من إجراء التكييفات البيئية لاكتساب قدرة تنافسية وإمكانية تطويرها.

وزاد من هذا التحدي تفاقم التنافس بين البنوك، وقد تمثل فيما شهدته من تطورات في البيئة الإقتصادية وتسارع كبير في تطور خدمات البنك وتشابهها وانتشارها في المناطق والأحياء كافة، فضلاً عن سهولة الحصول على خدماتها من قبل العملاء في أسلوب متطور.

لقد أدت كل هذه التطورات إلى زيادة التنافس بين هذه البنوك لاجتذاب وجذب الزبائن إليها بما يكفل استمرار زبائنها الحاليين، والحصول على زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية وحصولها على أكبر عدد من العملاء للاستمرار في العمل والنمو في ظل التنافسية الشديدة.

وتسعى البنوك لتغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن وسائل جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية، لتتناسب مع المتغيرات الحديثة ولتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء، حيث تلجأ هذه البنوك إلى تسخير كافة مواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، وذلك بدعم عناصر التميز، وتحسين صورة وسمعة البنك وهويته المؤسسية، وإعادة هيكلة وتطوير المنتوجات المصرفية، بما يكفل تلبية رغبات واحتياجات العملاء بصفتهم الهدف الاستراتيجي.

وفي خضم هذا التنافس الهائل، برزت أهمية العلاقات العامة كأحد الموارد المتاحة أمام البنوك لاستغلالها في سبيل تحقيق أهدافها وتعزيز القدرة التنافسية لها.

إن المهمة الأساسية للعلاقات العامة هي تعميق الصلة ما بين البنك وعملائه وبين البنك ووسائل الإعلام والجمعيات والرأي العام، ليظهر البنك كمؤسسة مالية واقتصادية تقدم خدمات عامة متميزة، وتنقل رغبات واحتياجات الزبائن إلى كافة إدارات البنك، والعمل على متابعة تحقيقها بما يعطي البنك ميزة تفضيلية عن غيره من البنوك.

وتساعد وظائف العلاقات العامة في إيجاد أسواق جديدة لمنتجات المنظمات وجعلها أكثر انتشاراً، لذا فإن إستراتيجية العلاقات العامة في البنوك ينبغي أن تهتم بدراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، وأن تتضمن هذه الإستراتيجية أنشطة متكاملة ومتميزة من أجل تحقيق خدمة فاعلة للعملاء، وهذا لا يتحقق إلى بخلق حالة من المواءمة والتكيف بين أنشطة العلاقات العامة في البنوك والبيئة التي تعمل فيها من خلال التركيز على احتياجات العملاء ورغباتهم واستخدام تكنولوجيا اتصال فاعلة لتعزيز العلاقة معهم وخدمة مصالحهم.

وجدير بالذكر أن هذه الدراسة تناولت قطاع البنوك الذي يتعامل مع كافة المواطنين، وأن الكثير منهم قد رسم لها صورة ذهنية معينة، أدت إلى تعاملهم معها في إطار هذه الصورة الذهنية.

ولكي تنجح البنوك في مجال التنافسية فإن عليها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلكين، وذلك بتطوير الخدمات المقدمة لهم وحصر الفجوة بين رغبات العملاء الحاليين والمحتملين وإدارات هذه البنوك.

2.1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في مدى معرفة طبيعة العلاقة التكاملية بين أهمية العلاقات العامة كوسيلة إتصال فاعلة وكفؤة وأثرها في بناء قدرة تنافسية وإمكانية تعزيزها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن فيما يلي:

1) هل أهداف وغايات العلاقات العامة واضحة في البنوك الأردنية خاصة في مجال تعزيز قدرتها التنافسية.

2) هل الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة العلاقات العامة ضمن إطار الرؤيا المتكاملة مع بقية الإدارات في البنك وباتجاه تعزيز القدرة التنافسية واضح لهذه البنوك.

3) هل شبكة الاتصالات التكنولوجية مع العملاء والتي يمكن أن تحدد اتجاهاتهم ورغباتهم، والتي تسهم في إرساء دعائم القدرة التنافسية ضعيفة لدى البنوك.

4) هل استراتجية تطوير مهارات وقدرات الموظفين في إدارة العلاقات العامة، وبما يمكنهم في المساهمة جدياً في إرساء وتعزيز القدرات التنافسية في البنوك الأردنية غائبة لدى البنوك.

3.1 أهمية الدراسة:

إن الدراسة تتصدى لموضوع حيوي في ظل المتغيرات التقنية المتسارعة التي يشهدها العالم والتي تتنوع فيه تقنيات الإتصالات ووسائل التسويق وطرق إيصال الخدمات إلى أكبر قدر من العملاء، وسعي المنظمات والمؤسسات إلى زيادة الحصة السوقية بما يضمن لها الاستمرار والبناء والتكييف مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات. ولعل أهمية الدراسة تبرز في الجوانب التالية:

1) تنبع أهمية الدراسة من كونها من أوائل الدراسات في الأردن التي تجرى على البنوك الأردنية من حيث أنها تربط العلاقات العامة والقدرة التنافسية(حسب علم الباحث)، وندرة الدراسات في هذا الموضوع في المكتبة العربية كونها أضافت متغيرات تساعد وتساهم في مجال تعزيز القدرة التنافسية لدى البنوك.

2) حاجة القطاع المصرفي الأردني لدراسات متخصصة في موضوع العلاقات العامة والقدرة التنافسية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة كأحد الوسائل المتاحة أمام البنوك الأردنية لتعزيز القدرة التنافسية فيها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ- التعرف على آراء العملاء والعاملين في البنوك الأردنية لدور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الأردنية.

ب- التعرف على ماهية الوسائل المتاحة في العلاقات العامة كمهارات الموظفين ووسائل الإتصال وجودتها وكلفها وتوقيتها، ومدى التفاعل مع هذه الوسائل في سبيل تحقيق القدرة التنافسية للبنوك الأردنية.

ج- التعرف على طبيعة أهداف وغايات إدارة العلاقات العامة في البنوك الأردنية بما يضمن تعزيز القدرات التنافسية لها.

الفصل الثاني

الإطار النظري الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

أ. مفهوم العلاقات العامة وأهميتها:

تعـد العلاقات العامة علماً متكاملاً، إذ يهدف إلى التعرف على آراء الأفراد واتجاهـاتهم، بطـريقة علمية، وذلك بهدف وضع السياسات الخاصة للتعامل معهم ولتحقيق التفاهم والانسجام بين المنشآت المتعددة.

ولعـل مـن أهـم دعائم العلاقات العامة ارتكازها على الاتصال بالجماهير لمعـرفة آرائهـم واتجاهاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم، ثم تعديل سياسة المؤسسات بما يتفق ونتائج تلك الاتصالات، وتقوم العلاقات العامة من جهة أخرى بإعلام الجماهير بمـا تقـوم بـه المنشآت من أعمال، وما تؤديه من مهام وخدمات. فأهداف عملية الاتصـال تتمثل في الإقناع وتحقيق الفهم المتبادل، وذلك من خلال وسائل التوصيل المؤثرة والفعالة والتي تستطيع التصرف على مدى تفهم الجماهير للمعلومات المقدمة إليهم. (البكري، 2001 : 9).

إن جملـة من العوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة بوصفها علماً ووظيفة إدارية، ومن هذه العوامل:

ازديـاد تشابك العلاقات العامة في المجتمع ونمو العلوم الإجتماعية التي تهتم بالإنسـان وقيام المنظمات والحكومات على خدمته، وانتشار الثقافة والتعليم، والتقدم التكنولوجـي وسـرعة الإنـتقال والاتصـال، والاتجـاه نحو المساواة في الحقوق والواجبات من ناحية، والمساواة في الحصول على المنفعة وتبادلها من ناحية أخرى. (أبو إدريس، 1998 : 16).

وبهذا تؤدي العلاقات العامة دوراً إيجابياً، فهي تسلك طريقاً ذا اتجاهين، وبذلك فهي تختلف عن النشر الذي يقتصر على طريق باتجاه واحد يهدف إلى سرعة التأثير دون أن تلقى ردود أفعال الأفراد موضوع التأثر.

ولهذه الأسباب نمت وتطورت العلاقات العامة، وبرزت أهميتها في المنظمات، سواء أكانت حكومية أم خاصة وفي مختلف الأنشطة والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية.

يقصد بالعلاقات العامة وفقاً لمفهوم جمعية العلاقات العامة الدولية (International Public Relation Association) أنها: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات ـ بإختلاف أنواعها وأوجه نشاطها ـ إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية ، والحفاظ على إستمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها بإستخدام المعلومات المخططة" (حسين ، 1980 : 8).

أما (Pex, 1976 : 36) فإنه يعطي تعريفاً شمولياً ومتكاملا للعلاقات العامة، ويؤكد أنها: " وظيفة إدارية متميزة تساعد الإدارة على إقامة وصياغة خطوط اتصال متبادلة وتفاهم وقبول وتعاون بين منظمة ما وجماهيرها، كما تحيط الإدارة علماً بالموضوعات والقضايا والمشكلات، وتساعدها في الوقوف على الرأي العام والاستجابة له، وتؤكد مسؤولية الإدارة في خدمة الصالح العام، كما أنها تساعد الإدارة على التكيف مع المتغيرات والاستفادة منها بفعالية، من خلال عملها كجهاز إنذار للاتجاهات المتوقعة واستخدامها البحث ووسائل الاتصال الفعالة كأدوات ضرورية لها"..

وفي ضوء ما تقدم فإن العلاقات العامة هي علم متكامل له خصائصه ومقوماته ومضامينه، كما أنها وظيفة إدارية شمولية ومتكاملة تهتم بدراسة وتحليل اتجاهات وسلوكيات أصحاب المصالح الحقيقية في المنظمة وبما يضمن تحقيق أهدافهم وغاياتهم، كما أنها تهتم بنقل هذه الاتجاهات والميول والغايات إلى الإدارة العليا في المنظمة، بهدف إعداد وتكييف استراتيجياتها وأهدافها وبما يضمن بناء قدرة تنافسية متميزة في البيئة التي تعمل فيها.

ب. الخصائص الأساسية للعلاقات العامة:

للعلاقات العامة خصائص أساسية منها:

تعد العلاقات العامة وظيفة رئيسية من الوظائف الإدارية لأية منظمة، شأنها في ذلك شأن التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز، والتي تعمل معها باتساق لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وهي وظيفة ذات أنشطة مستمرة، لذا لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية لمعالجة المشكلات والأزمات، وإنما ذات طابع وقائي وعلاجي في الوقت نفسه. وتعد وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل، حيث تنقل وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا، وتنقل وجهة نظر الإدارة للجماهير المعنية كافة وتعتمد على المعلومات والحقائق، وتقوم على الصراحة والأخلاق الفاضلة، ولا مجال فيها للخداع أو الكذب أو التضليل. والرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي، من خلال التأثير في اتجاهاته لكسب تعاطفه وتأديه، بما يحقق الصالح العام، وبما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة من ناحية، والأهداف الشخصية للعاملين بها من ناحية أخرى، وأهداف جميع الأطراف المرتبطة بها من ناحية ثالثة. وأنها ظاهرة اجتماعية تحدد وتؤكد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نحو المجتمع الذي تتواجد فيه. وتعد وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة، فهي ليست مهمة الإدارة العليا، وإنما هي مهمة المنظمة التي تأخذ بها ككل ومهمة جميع العاملين بها.

ج. وظائف العلاقات العامة:

تتولى إدارة العلاقات العامة في معظم منظمات الأعمال وظائف متعددة، وربما تختلف هذه الوظائف من منظمة لأخرى حسب أهدافها واستراتيجياتها.

وتحدد وظائف العلاقات العامة من منظور بيئة المنظمة بالآتي: (Gutlip, 1985).

1) فهم واستيعاب وتطوير طبيعة العلاقة بين المنظمة وجماهيرها المختلفة والدئمة.
2) صياغة البرامج المخططة والمسترمة والتي تدار بوساطة الإدارة العليا.
3) توجيه الاهتمامات، والآراء، والاتجاهات، والسلوك المتعلقة بأعمال المصرف داخل وخارج المنظمة.

4) تحليل السياسات والإجراءات والأفعال التي نجم عنها صراع بين المنظمة وجماهيرها.

5) تكييف السياسات والإجراءات التي تحدث صراعاً بين المنظمة وجماهيرها.

6) إدارة وإقامة سياسات وإجراءات وأفعال جديدة متبادلة تحقق الكسب بين المنظمة وجماهيرها.

7) إقامة طرق للإتصالات المتبادلة (الصاعدة والنازلة) بين المنظمة وجماهيرها المختلفة.

8) إحداث تغييرات خاصة في الاهتمامات والآراء والاتجاهات بين المنظمة وجماهيرها.

إن وظيفة العلاقات العامة هي التي تدعم وتساند الوظائف الأخرى في المنظمات، وذلك عن طريق الاتصال مع المجتمع بأفراده وهيئاته، وتدعيم علاقات إيجابية مع فئات الجمهور المتعاملين مع المنظمة، من موردين ومستهلكين وموزعين ومنافسين وأجهزة حكومية وغيرها.

أما الوظائف الخاصة بالعلاقات العامةوالتي تنشدها كثير من المنظمات فهي:

1) تنمية التصور الإيجابي الخاص بالعمل بإيجاد أسواق جديدة للمنتجات وجعلها واسعة الانتشار.

2) التخطيط بهدف الارتقاء بالحملات الترويجية وللتسويق ومحاولة تحقيق رفاهية المجتمع.

3) استمرارية تزويد الإدارة بالمعلومات الحديثة والخدمات الاستشارية المطلوبة.

4) التنسيق بين البرامج والخدمات التي تعتمدها المنظمة والمقررة قانونياً.

الاستعداد الدائم لإدارة الأزمات عند وقوعها بالخبرات والقدرات المطلوبة (البكري، 2001: 22).

أما على صعيد إدارة العلاقات العامة في البنوك فإن مهامها ومسؤولياتها ووظائفها تتميز بأهمية كبيرة، كون البنوك على صلة مباشرة بعدد كبير من أصحاب

المصالح، وأهمهم المودعون الذين يمثلون مصدر تمويل رئيس في هذه البنوك، وكذلك المقترضون والباحثون عن التسهيلات الإئتمانية المصرفية والذين يمثلون مصدر الربحية الرئيس لهذه البنوك، فضلاً عن التعامل مع المستثمرين في السوق المالي والمصرفي، كما تلعب إدارة العلاقات العامة دوراً استثنائياً في تدعيم الموقف التنافسي للبنك في السوق التنافسية المصرفية. كما تحتاج الجهات الحكومية إلى أن تتعزز ثقتها ببالقدرة المالية والتنافسية لهذه البنوك، ولذلك تكمن مهام ووظائف إدارة العلاقات العامة في البنوك بما يلي:

1) تنمية الوعي المصرفي وإبراز أهميته لجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
2) توجيه الاهتمامات والآراء والاتجاهات والسلوكيات داخل وخارج البنوك، والعمل على تمتين روح التعاون والتفاعل ما بين موظفي البنك والعملاء.
3) إقامة علاقات متميزة ومستمرة مع جميع العملاء وإمكانية استخدام تقنيات الاتصالات المتطورة لمعرفة آرائهم وميولهم تجاه استراتيجيات البنك وشبكة خدماته المصرفية.
4) العمل على توضيح أهم المزايا التنافسية للخدمات التي يقدمها البنك لعملائه والتركيز على جودة هذه الخدمات مقارنة بالمنافسين العاملين في السوق المصرفي.
5) القيام بإصدار النشرات والكتيبات وكل ما يتعلق بالسياسة الترويجية، وبما يضمن معرفة العملاء على خدمات البنوك المقدمة للعملاء.
6) مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف التي تسعى إلى زيادة التفاعل والتكامل بين البنك وعملائه.
7) القيام بإعداد البحوث والدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي بين الموظفين في البنوك وعملائه.
8) اعتماد أساليب تنسيقية تكاملية مع بقية الإدارات في البنك وبما يضمن تنفيذ استراتيجية البنك بفاعلية وكفاءة وإمكانية حل التناقض بين سياسات هذه الإدارات.

9) إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين في إدارة العلاقات العامة لرفع درجة كفاءتهم.

د. أهداف العلاقات العامة

تتطلّع إدارات الأقسام للعلاقات العامة في أيّة منظّمة عامة أو خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة المعاصرة على النحو الآتي: (أبو إدريس، 1998 : 25).

أ ـ الهدف الأساسي:

ويتمثّل في توفير مناخ ملائم يساعد المنظّمة على تكوين صورة ذهنيّة وانطباعات إيجابيّة عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها – سواء في داخلها أو من خارجها – وبالتالي يتحقّق لها البقاء والاستمرار والنموّ.

ب ـ الأهداف الفرعيّة المنبثقة من الهدف الأساسي:

ويتمثّل في: التعرّف على اتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي تجاه نشاط المنظمة. وتوصيل المعلومات عن اتجاهات وردود أفعال الجمهور إلى الإدارة العليا. وتحقيق التكامل بين السياسات الإدارية واتجاهات ومطالب وتفضيلات الجمهور. وإقناع الجمهور وتعديل الاتجاهات السلبيّة لديهم إلى اتجاهات بنّاءة إيجابيّة. وتنمية التعاون الاختياري بين فئات الجماهير المرتبطة بالمنظّمة، وبما يسهم في حلّ المشكلات الطارئة التي تواجهها والأزمات المفاجئة التي تتعرّض لها. وحماية المنظّمة من كافة صور الهجوم التي تتعرّض لها، نتيجة نشر أخبار غير صحيحة، مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمنظّمة وذلك لعدم التأثّر بمثل هذه الأُمور. وتزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة، لمساعدتها على تكوين آرائها استناداً إلى الحقائق. والإلمام بالمفاهيم الإدارية والتكنولوجية الحديثة، والعمل على توعية المعنيين بها، وإقناع الإدارة العليا بالمزايا المترتّبة على تطبيقها، وبما يسهم في توفير بيئة مواتية للتطوير المنشود، وبالتالي زيادة القدرة التنافسيّة للمنظّمة ذاتها.

يحققهــا التقويم تمكّن الفرد من تقييم أدائه، ومن ثمّ تحسين هذا الأداء، ممّا يؤدّي إلى تطوير المهام الفنيّة والإداريّة والمهنيّة، (حجاب ووهبي، 2001: 13–177).

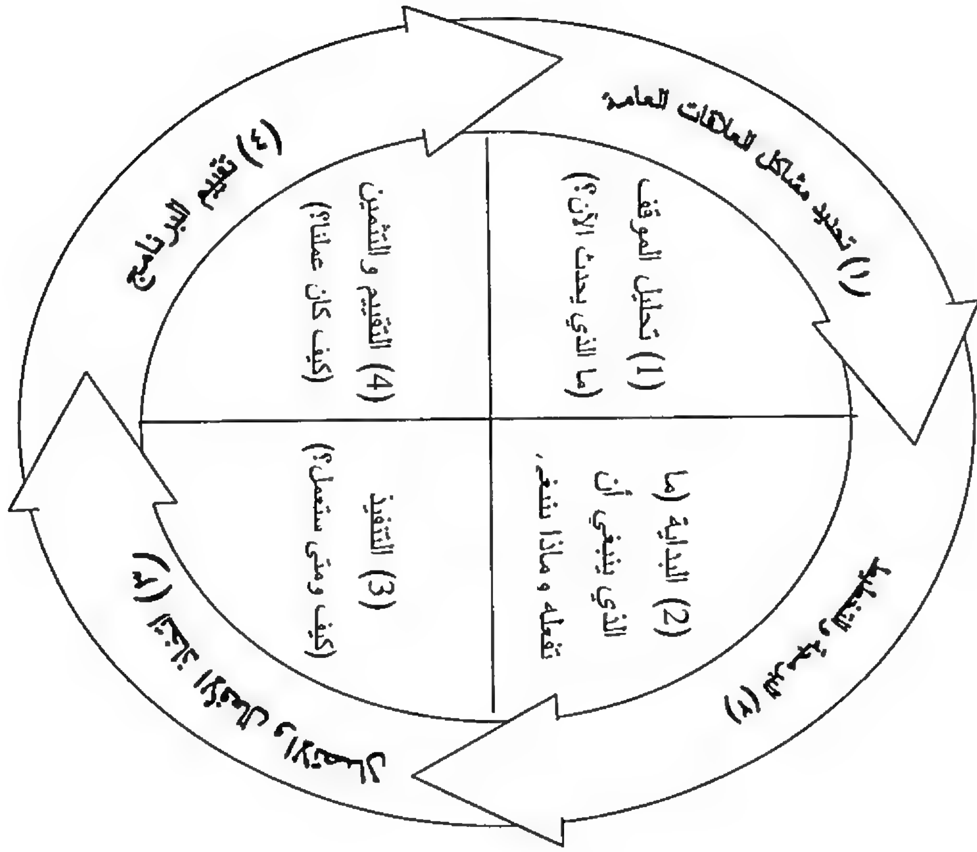
كمــا أن مــراحل العلاقــات العامة يتضمّن أربع مراحل رئيسة، وهي كما بينهــا الشكــــل(1).

1- تحديد مشكلات العلاقات العامة وهذه تتضمّن تحسّس ومعرفة مستوى المعرفة والآراء والاتجاهــات والسـلوكيّات والتي تواجه الأفعال والسياسات الخاصة بالمــنظّمة، وهــذه تتمــثّل بالبحث وإيجاد الحقائق، وهذه بالحقيقة تمثّل وظيفة أساسيّة للمنظمة والتي تتطلّب تحديد "ما الذي يحدث الآن؟

2- التخطيط والبرمجة: وهذه تتضمّن إمكانيّة الاستفادة ممّا تمّ معرفته وتحسّسه في المــرحلة السابقة ووضعه في شكل سياسات وبرامج للمنظمة، وما يتمّ اتخاذه مــن قــرارات تتعلّق ببرامج الجمهور والأهداف والإجراءات والاستراتيجيات التـــي تؤثّر في المصلحة الرئيسة لاهتمامات المنظّمة، وأنّ هذه المرحلة سوف تجيب عن التساؤل الآتي: ما الذي ينبغي أن نفعله وكيف؟

3- القـيام بالفعــل وتحقــيق الاتصــال: وهذه المرحلة تشتمل على تنفيذ الخطط والبــرامج مــن خــلال الأفعــال والاتصال، وذلك لتحقيق الأهداف المحدّدة المرتبطة بالغاية الأساسيّة للبرنامج ولكل فئة من الجمهور، ويتمثّل السؤال هنا كيف تمّ تنفيذ ذلك، وما هي الإجابة عنه؟ .

4- تقــويم البرامج: وتشتمل هذه المرحلة على تحديد نتائج البرنامج بالإضافة إلى تقديــر (تحديد) فاعلية البرامج المُعدّة والتي تمّ تنفيذها، وفي ضوء ذلك قد يتم إجراء التعديلات والتحسينات على البرامج، أو إيقاف تنفيذها، ويكون التساؤل هنا "كيف قمنا بالعمل؟.



الشكل رقم (1)

مراحل العلاقات العامة (Clutilip.P.200)

المصدر : Clutip.S.M.and Center AH,(1978), Effective Public Relation
5th New Jersey : prentice-Hall,Inc,194

إنّ كل مرحلة هي مهمة ومرتبطة مع بعضها البعض، ولكن بداية العملية تتمّ من خلال التحسّس (الشُعور) بتشخيص المشكلة، وأنّ المراحل اللاحقة إنّما تستند بالأسباب على عملية تطوير الفهم والمعلومات التي يتم الحصول عليها في المرحلة الأولى. وفي الواقع العملي فإنّ التشخيص والتخطيط والتنفيذ والتقييم لا بُدَّ أن يتم بدقّة متناهية؛ وذلك لصعوبة التحديد الدقيق لسلوكيّات وميول واتجاهات الجمهور، والمخطط التالي يوضّح علميات أو مراحل العلاقات العامة.

طرق تقويم برامج العلاقات العامة:

تشـتمل عملـية تقويم برامج العلاقات العامة على درجة كبيرة من الصعوبة، حيث تتأثّر بدرجة الموضوعيّة أو الحكم الشخصي ومن منظمة لأُخرى، وعليه فإنّ من أهم طرق التقويم المتّبعة ما يلي :

1- الـتقويم باستخدام المقاييس الكمية، حيث يتم مقارنة بيانات فعلية بأهداف محدّدة ومعبّر عنها كمياً، وبالتالي يمكن تحديد الأغراض بدقّة، ومن أمثلة ذلك:
   أ. تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة والمبيعات الفعليّة.
   ب. تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وزيادة الإيرادات والأرباح.
   ج. تحليل عناصر نفقات العلاقات العامة ومقارنتها بالفترات السابقة.
   د. تحلـيل حصّـة المـنظمة من الفئات المختلفة من الجماهير ومقارنة ذلك بالمنظمات المنافسة.
   ه. تحليل التطوّر في بنود النشاط، مثل عدد البحوث المنجزة، وعدد المناسبات المقامة، وعدد الملصقات والكتيّبات وأدلة المنظمة التي تمّ توزيعها.

2- الـتقويم عـن طريق المقارنة بالمقاييس: وتتمّ من خلال صياغة مقاييس محدّدة لكـل نشـاط، ومن ثمّ مقارنة الأداء الفعلي بهذه المقاييس، وبالتالي الحكم على مدى الفاعليّة، ومن أبرز هذه المقاييس:
   أ. المعايير الخاصة بأعداد المتخصّصين في العلاقات العامة وتناسب أعدادهم مع حجم النشاط.
   ب. المعايير الخاصة بأعداد الشكاوي ومقارنتها بعدد العملاء.
   ج. المعايير الخاصة بتكامل أعمال العلاقات العامة مع باقي أعمال المنظمة.
   د. المعاييـر الخاصـة بتفاعل إدارة العلاقات العامة مع المعلومات المرسلة إليها.
   ه. معايير الصفات والخصائص الخاصة بالمختصين بالعلاقات العامة.

3- التقويم عن طريق التقدير الشخصي: وتعتمد هذه الطريقة على التقدير الشخصي لمسـؤول العلاقات العامة، حيث توجد بعض العوامل التي لا يمكن قياسها، إلا عن طريق الملاحظة الشخصية ومنها:

أ. تحليل المقارنة الثنائية لنشاط العلاقات العامة مع عملائها مع غيرها من المنظمات الناجحة الأخرى.

ب. تحليل مدى تعاون الإدارة في تحقيق أهداف خدمات العملاء.

ج. تحليل الإجراءات التي تتّبع في مجال تصميم برامج العلاقات العامة.

د. تحليل إمكانات نظام المعلومات في مجال توفير المعلومات والبيانات اللازمة ورفعها إلى الجهات المختصّة في الوقت المناسب.

ه. تحليل درجة معرفة العملاء والجهات المسؤولة بالأنشطة المختلفة التي تقدّمها المنظمات وما يطرأ عليها من تعديلات.

و. تحليل المهارات الإدارية في مواجهة المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة. (المصري ، 1997: 179)

أمّا على صعيد المقاييس المستخدمة في تقويم برامج العلاقات العامة، فمنها:

1- الرأي العام :حيث يستخدم في الرأي العام، مقاييس خاصة تقيس الاتجاه العام لدى الجمهور تجاه موضوع معيّن. وتبين ومعدّل التغيّر الذي يطرأ عليه من فترة لأُخرى، وينبغي مراعاة بعض العوامل عند استخدام هذا المقياس، وهي أن يكون المناخ السائد قبل القياس وبعده موحّداً، والتأكّد من أنّ نفس الجمهور الذي تمّ سؤاله قبل القياس هو الذي تمّ سؤاله بعد القياس، وأن تكون العينة المختارة هي ممثّلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً ودقيقاً.

2- الإنتاج: يمكن إعداد تقرير مفصّل عن كل أداة من الأدوات التي استخدمت في أنشطة العلاقات العامة، وذلك بشكل رقمي مثل إحصائيات الإنتاج التي توضّح عدد الكتيّبات التي طبعت، والأفلام التي أُنتجت، والخطابات التي أُرسلت، والندوات والمؤتمرات والإعلانات وغيرها.

3- التوزيع : ويوضّح هذا المقياس، ما الذي حدث بالنسبة للمنتجات السابقة، فهو يوضّح كم مادة من مواد النشر أُرسلت ولمن أُرسلت؟ وماذا حدث للكتيّبات بعد طباعتها؟ ومن حضر المقابلات؟ وهل يوضّح هذا المقياس ما إذا كان العمل قد تمّ بالفعل أم لا؟

4- الاهــتمام : هنالك دراسات متعدّدة لقياس اهتمامات الجمهور في مجالات القــراءة والاســتماع للراديو ومشاهدة التلفزيون وغيرها، وهذه الدراسات توفّر مؤشّرات عامة عن الاهتمام النسبي بوسائل الاتصال والموضوعات والقضــايا لــدى الجمهــور، وبالتالــي يمكــن تحديــد نوعــية الوسائل والموضوعات التي تحظى باهتمام الجمهور.

5- الوصول : وتشتمل المقاييس التي تهتمّ بالتأكّد من مدى وصول المعلومات، وهل وصلت إلى الجمهور المناسب والمستهدف بالفعل أم لا؟

6- الفهم والاستيعاب: وفيها يتمّ معرفة درجة تأثير الرسالة في الجمهور، وهنا ينبغي التأكّد من فهم الجمهور للرسالة بعد وصولها إليه واستيعاب جوهرها ومضمونها إيجاباً أو سلباً. (النجار، 1991 : 235-245).

وسائل الإتصال في البنوك الأردنية:

يمكــن تقســيم الوســائل الاتّصاليّة المستخدمة في تنفيذ سياسات المنظّمة إلى قســمين رئيسين هما: وسائل الاتصال العامة: وهي وسائل الاتصال الجماهيرية من صــحف وتلفزيون وإذاعة وتخاطب الجماهير على اختلاف أنواعها وتستخدم على المســتوى القومي ووسائل الاتصال الخاصة: وهي الوسائل الخاصة بالمنظمة وهي التــي يقــوم المســؤولون بإعدادها وتنظيمها وتوجيهها إلى جمهور المنظمة بصفة أساسية.

أمّــا على صعيد العلاقات العامة، فإنّه يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى ثلاث وسائل رئيسة هي:

أ- الوسائل المكتوبة أو المطبوعة:

وتتمــثّل بالصّــحافة والكتب والكتيّبات والدوريّات والنشرات والملصقات واللافتات والتقارير ولوحة الإعلانات والإرشادات. ويؤكّد العديد من الباحثين أنّ هذه الوسائل تتفوّق على الوسائل الأخرى وذلك لمقدرتها على عرض التفاصيل الدقــيقة والتــي تســاعد على توضيح الأمور للقارئ وتهيئ له إمكانيّة الدراسة المتأنّــية، بالإضافة إلى إمكان قراءتها في الوقت والمكان المناسبين مما يضفي

علـيها صـفة الخصوصيّة، إذ إن القارئ يختار الوقت المناسبة للقراء و القدرة على إتاحة الفرصة له لمزيد من الفهم والتعمّق ويمكن أن تعبّر عن فئات خاصة يمكـن أن تُعبّر الأقليّات عن آرائها الخاصة من خلال الصحف والمجلات وهو مـا يصعب تحقيقه في الوسائل الأخرى وتضفي هذه الوسائل على كتابها مكانة مـرموقة لـدى الأفراد، الأمر الذي ينعكس على إمكان تأثرهم بهؤلاء الكتّاب، ولأنّ الوسـائل المطبوعة هي أقدم وسائل الاتصال الجماهيرية فقد يصبح هنالك ارتباط تقليدي بينها وبين الثقافة. (عليوه، 2001: 69).

وقد تتعرّض هذه الوسائل إلى بعض العيوب، فقد تكون ذات تكاليف مرتفعة التأخـر أحياناً في استلام التغذية العكسية مقارنة بالوسائل المسموعة والمرئية، فضـلاً عـن عـدم إمكانيّة صياغة الفكرة من الناحية اللغوية لكي تحقّق الفهم الشـمولي من قِبَل جمهور المنظمة. وتقوم البنوك الأردنية بإصدار كتيبات وأدلة للخدمات التي تقدمها.

ب- الوسائل المسموعة أو المنطوقة:

تـتّخذ الكلمـة المسموعة صيغاً متعدّدة، منها الأحاديث والخُطب والاجتماعات والمحاضـرات والمناقشات والمؤتمرات وغيرها من الوسائل التي تعتمد على الكلمة المـنطوقة، إلى جانب الإذاعة والتي تُعدُّ بمفردها وسيلة من أهم الوسائل. ولمّا كان الصـوت هـو الوسـيلة الرئيسة للكلمة المسموعة فإنّه من المفضّل أن يكون صوتاً مناسباً لنقل الأفكار والآراء والمشاعر حتى يُحدث تأثيره المطلوب، حيث يفضل أن يكون الصوت قويّاً ومؤثّراً ومُقنعاً.

ج. الإعلان:

عُـرّف الإعـلان من قبل الجمعية البريطانية للإعلان على أنه: "المساحة أو الوقت المدفوع الأجر بهدف إقناع الأفراد بتبني سلوك أو اتجاه معين أو وجهة نظر معيـنة، أو دفـع الأفـراد لشـراء سلعة أو الإقبال على خدمة ما، والمحدد المميز للإعـلان إنه مدفوع الأجر، فلكي تصل الرسالة للجمهور يقوم المعلن بدفع مقابل". (السلمي، 1977: 10).

ويمثل الإعلان شكلاً من أشكال الاتصال التي تستخدمها المنظمات لمخاطبة جمهورها والوصول إليه لتحقيق أهدافها، كما تساعد العلاقات العامة الإعلان على الوصول إلى أهدافه وزيادة المبيعات بما تحقق الصورة الحسنة في أذهان الجمهور. وتُمثل الهدف الرئيس للإعلان بنشر المعلومات وتغير المواقف والتأثير في الأفعال وذلك لصالح المعلن، والإعلان هو نشاط غير شخصي تقوم به المنظمة للترويج لخدماتها وسلعها، ومما يعزز ذلك هو التأكيد على تحديد مفهوم الإعلان، فالإعلان "هو عملية اتصال غير شخصي من خلال وسائل الاتصال العامة بواسطة معلنين يدفعون ثمناً لتوصيل معلومات معينة إلى فئات من المستهلكين حيث يفصح المعلن عن شخصية في الإعلان (السلمي ،1977 : 10)

وكذلك فالإعلان "هو نشر المعلومات مدفوعة الأجر، يهدف إلى البيع أو العمل على بيع السلع والخدمات أو الحصول على الموافقة على أفكار يمكن أن تدفع الناس إلى التفكير بطريقة معينة" وغالباً ما يتم تقسيم الإعلان في العلاقات العامة إلى الإعلان التجاري الذي يساعد ويهدف إلى ترويج السلع والخدمات وإلى الإعلان الإعلامي والذي يهدف إلى ترويج الأفكار ورسم الصورة الذهنية الحسنة عن المنظمات المختلفة، ورغم ما قد يبدو من اختلاف أهداف كلا النوعين إلا أنهما معاً يبغيان الوصول إلى تحقيق أهداف ثابتة وطويلة الأمد، وهي توطيد مكانة المنظمة وإنجاح أعمالها ومساعدتها على الاستمرار والنحو، وقد سبق الإعلان الإعلامي الإعلان التجاري في الظهور وفي تأكيد الأهداف وكسب السمعة الطيبة للمنظمة ويمهّد للإعلان التجاري عند الإعلان عن السلعة أو الخدمة أو التوسع في الأعمال (البكري ، 2001 : 2003).

وتقوم البنوك بإعلان بالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون عن خدماتها وعن الجوائز والتسهيلات التي تقدمها هذه البنوك الأردنية.

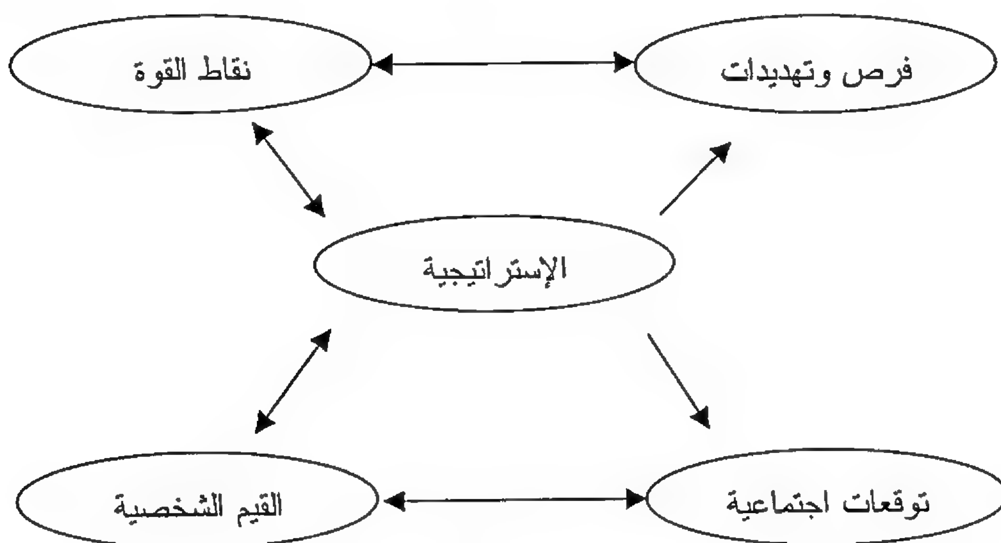
القدرة التنافسيّة للمنظّمات

سوف يتم التعرف عن مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها إذ يتّفق معظم روّاد الأدب الإستراتيجي ومنهم (Porter, 1996) على أن الغرض الأساسي من اعتماد المنطق الإستراتيجي هو ضمان بقاء المنظّمات في قطاع أعمالها وإمكانيّة تحقيق

النموّ والاستمرار، ولذلك يرى Porter بأنّ الإستراتيجيّة التنافسيّة هي: "بقاء وإقامة دفاعات ضدّ القوى التنافسيّة، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف مـــا يكون (الحسيني ، 2000 : 17)، وأنّ لكل منظمة إستراتيجية تنافسيّة إستراتيجيّة شـــاملة تمـــثّل خليطاً من الأهداف المستخدمة ووسائل معيّنة لتحقيق هذه الأهداف، وتعتمد عملية صياغة الإستراتيجيّات التنافسيّة على أربعة عوامل محدّدة وهي:

1- نقاط القوة، والضعف للمنظّمة.
2- القيم الشخصيّة للمديرين في المنظمة .
3- الفُرص والتهديدات.
4- الـــتوقّعات الاجتماعيّة، وتمثّل ما يتوقّعه المجتمع من مساهمات للمنظمة في حياة المجتمع.

والشكل رقم (2) يوضّح العوامل المؤثّرة في صياغة الإستراتيجيّة التنافسيّة.



شكل رقم (2)

العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية

المصدر : Porter, Michancl, (1996), "What is strategy" Harvard business Review Journal, No. 7. Dec.

ويشير (Porter 1996) إلى أنّ الإستراتيجيّة التنافسيّة هي خلق المواءمة من أنشطة المنظّمة والتكيّف مع البيئة، وأنّ نجاح الإستراتيجيّة إنّما يقوم على أداء أشياء متعدّدة وبشكل متميّز وليس فقط تحقيق التكامل بينهما، وفي حالة عدم وجود المواءمة بين الأنشطة فليس هنالك إستراتيجيّة متميّزة ولا ديمومة ، وأن المواءمة الإستراتيجيّة هي ضروريّة ليست فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومتها أيضاً، حيث يصعب على المنافسين تقليدها، وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة، ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد. ولذلك حدّد (Porter) مفهومه للإستراتيجيّة التنافسيّة على أنّها "هي عملية خلق مركز متفرّد للمنظّمة، يكون ذا قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عمّا يؤدّيه المنافسون".

1- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة، فمثلاً إذا كانت إستراتيجيّة المنظمة تتمثّل في خفض التكاليف، فإنّ جميع الأنشطة والوظائف تصمّم للحدّ من الفاقد، ولذلك ينبغي أن تراعي إدارة العلاقات العامة موضوع الكلف عند تصميم برامجها الترويجيّة أو اختيار وسائل الاتصال مع الجمهور ومنها مسألة إعداد بحوث العلاقات العامة.

2- التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها بعضاً، حيث يمكن محاربة التقليد الناجم عن المنافسين من خلال خلق سلسلة من الأنشطة، تُعدُّ كل حلقة فيها أقوى حلقاتها، وبهذا ينبغي أن تتكامل وتتناسق أنشطة العلاقات مع بقية أنشطة الأقسام الأخرى في البنوك، إذ ينبغي تقديم خدمات مصرفيّة متميّزة، وفي هذا الاتجاه فإنّه ينبغي اعتماد التنسيق بين أنشطة إدارة العلاقات العامة في البنوك سواء من حيث اعتماد وسائل الاتّصال مع الجمهور أو في كيفيّة الترويج للخدمات المصرفية المقدّمة، ومدى مساهمة هذه الإدارة في بلورة صورة ذهنيّة متميّزة لهذه الخدمات لدى العملاء.

3- تكثيف الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات المنظّمة، وهذا يتطلّب بناء قنوات اتّصال متفاعلة بين إدارة العلاقات العامة وبقية الإدارات المصرفيّة، ومعرفة طبيعة ومزايا الخدمات المقدّمة للعملاء، كما ينبغي أن تتمكّن إدارة العلاقات العامة من أن تزود معلوماتها إلى بقية

الأقسام بالاحتياجات الفعلية للعملاء، وما هي رغباتهم الحالية والمستقبليّة لكي تتمكن هذه الأقسام من ترجمة هذه المعلومات إلى صيغة عملية على شكل خدمات مصرفيّة متفرّدة.

4- توفير مزايا تنافسيّة ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة، فإذا كان احتمال نجاح المنافس في تقليد ميزة تنافسيّة قائمة على نشاط واحد هو (0.9) فإنّ احتمال نجاح هذا المنافس في تقليد ميزة تنافسيّة ناتجة عن تكامل أربعة أنشطة هو حاصل ضرب (0.9) في نفسها أربع مرّات؛ أي (0.656)، وهذا يقلّل من احتمال تقليد الميزة التنافسيّة كلما زاد عدد الأنشطة المحقّقة لها، وبالتالي ازداد احتمال بقائها.

الميّزة التنافسيّة:

قبل تعريف الميّزة التنافسيّة، فإنّه لا بُدَّ من تحديد بعض المفاهيم الأساسيّة ذات العلاقة، منها المنافسة، ويقصد بها قدرة الشركات على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية والخارجية، وأنّ معرفة القوى التنافسيّة يساعد الشركة على أن تجد لها مكاناً قوياً داخل صناعتها أو تجارتها ويقلّل من تعرّضها للهجوم والانتقاد.

أمّا التنافسيّة: "فهي الدرجة أو المستوى الذي تستطيع فيه المنظّمة في ظروف آليات السوق الحرّة العادلة أن تنتج السلع وتقدّم الخدمات والتي تقابل احتياجات وأذواق المستهلكين في الأسواق (Porter , 1995 : 10)

وتحقّق الميّزة التنافسيّة للمنظّمة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقدّم لمشتريها سلعاً أو خدمات ذات قيمة أكبر ممّا يقدّمه المنافسون لهم.

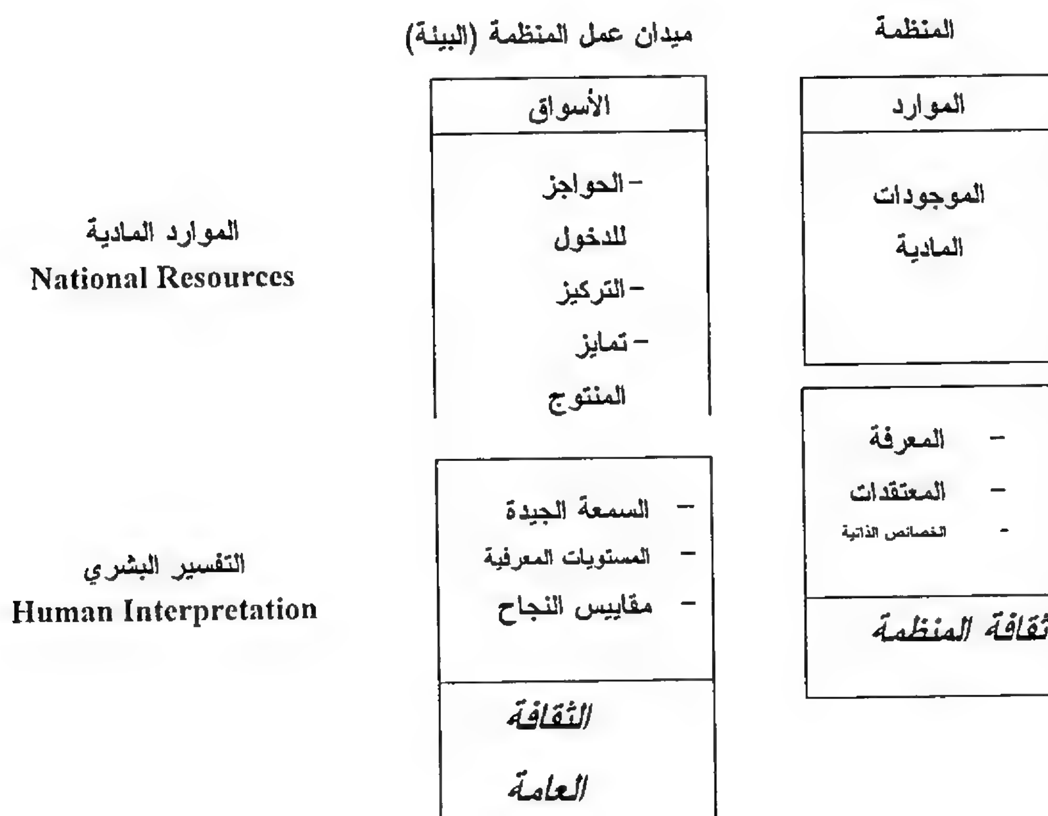
والميّزة التنافسيّة "هي تلك القدرة في المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى، أو القيمة المقدّمة للمشترين أعلى مقارنة بالمنافسين. ويرى آخرون أنّ الميزة التنافسيّة تتحقّق عندما يرى المشترون أنّ منتوجات أو خدمات المنظّمة هي أفضل من البدائل المنافسة (في القيمة والسعر) وشراء ما يكفي منها بسعر يفوق الكلفة بحيث تحقّق المنظمة قيمة للمساهمين.

ولـــذلك فإنّه يعرّف الميزة التنافسيّة بأنّها: "خاصيّة أو مجموعة من الخصائص فـــي المـــنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقّق المنفعة لها وتمكّنها من التفوّق على منافسيها فيما تقدّمه للمستهلكين". (الروسان ، 1999 : 75).

ويستخلص (الروسان) بعض التوصيفات لهذه الميزة التنافسية وهي:

1- نسبية التحقق: أي تتحقّق بالمقارنة وليست مطلقة.
2- تؤدّي إلى تحقيق التفوّق والأفضليّة على المنافسين.
3- تنبع من داخل المنظّمة وتحقّق لها قيمة معيّنة.
4- تـــنعكس مـــن كفاءة أداء المنظّمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدّم للمشترين أو كليهما.
5- يجـــب أن تـــؤدّي للتأثير في المشترين وإدراكهم للأفضليّة فيما تقدّم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
6- تتحقّق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتمّ تطويرها وتجديدها.

وللميزة التنافسية مصادر متعدّدة يمكن إيجادها والمحافظة عليها المصادر، حيث يقـدّم (RinDova & Fombrun, 1999, : 691-710) يحـدّد فـيه مصـادر الميّزة التنافسيّة، ويمكن تقديم هذا النموذج ومن ثمّ تحديد آليات عمله:



الشكل رقم (3)
مصادر الميزة التنافسية

المصدر : RinDova, Violina p. and FornBrun charles J., "Constrcting Competitive Advantage: The role of firon-constituion Strategic Management Journal, State Mami, L. interactions", 20: 691-710, 1999, :

يـرى الباحـثان بشـكل عـام أنّه يمكن خلق الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مجالات هي:

1- توزيع الموارد المتاحة بين وحدات المنظمة.

2- تحديد وتعريف مجالات النجاح في المنظمة.

3- تطوير قدرات وإمكانات المنظمة لخلق قيمة معينة للعملاء.

ويشـتمل الـنموذج السابق على بعدين أساسيين هما الموارد المادية، وطبيعة المـنظمة. فالمـنظمة تشـتمل علـى جانبـين أساسـيين وهما الموجودات المادية (الإسـتراتيجية)، والثقافة التنظيمية والتي تشمل القيم والمعتقدات والخصائص الذاتية لأفـراد المنظمة، كما يشتمل النموذج على البيئة التنافسية وهي ميدان عمل المنظمة وتشتمل هذه على مكونين، هما الأسواق وتشمل الحواجز التي تحول دخول منافسين جـدد، وإستراتيجية التركيز على فئة معينة من المستهلكين أو التركيز على منتج أو خدمـة معيـنة، وكـذلك إستراتيجية التمايز (الاختلاف)؛ أي ما يتميّز به المنتج من خصـائص وصـفات تميّزه عن منتجات المنافسين، وهاتان الإستراتيجيتان للباحث (Porter) همـا إسـتراتيجيتان تنافسيتان، كما تشتمل البيئة التنافسية بعوامل بشرية وهـي مستويات الفهم والإدراك والتفسير البشري لمجموعة من الخصائص، ومنها سمعة المنظمة الجيدة، ولغويات التعلم والثقافة الاجتماعية؛ أي ما يمتلكه الأفراد من قـيم ومعـتقدات وسـلوكيات، وكذلك ما يؤمنون به من مقاييس للنجاح؛ أي ما هو المؤشّـر الذي يؤمن به المستهلك للتميّز بين النجاح والفشل، وهذا يتبلور من خلال أداء السلعة وما تحقّقه له من قيمة مضافة.

والمـدخل الآخـر لـتحديد مصـادر الميزة التنافسية هو نموذج سلسلة القيمة (Value Chain)، وهـو يمـثّل أُسـلوب منهجي لفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وكيفية تفاعلها كأساس لتحليل مصادر الميزة التنافسية والمستوى المطلوب لتكوين سلسلة القيمة هو أنشطة المنظمة في صناعة أو تجارة معينة، وسلسلة القيمة أداة يحـتاجها واضـعو السياسات لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية، كما إنّه يساعد المحلل على أن يحدّد الأنشطة التي تمارسها الشركة في التصميم والإنتاج والتسويق

والـــتوزيع والخدمـــــة، وهـــي الأنشـــطة التـــي ينـــتج عـــنها الميـــزة التنافسية(Porter , 1985 : 20) .

ويتطلّب توافر عدد من المستلزمات الأساسيّة لاستخدام نموذج سلسلة القيمة في تقييم مراحل المنتج أو الخدمة، وهي:

1- أن يساهم هذا المنتج أو الخدمة في تقديم قيمة مضافة يدركها العميل.

2- يركّز مفهوم سلسلة القيمة على أنّ فكرة المنتج أو الخدمة تمرّ من خلال وظائف وأنشـــطة مـــتعدّدة فـــي المـــنظمة لتنفيذها. ففي البنوك نبدأ بالبحوث والتطوير وتصـــميم الخدمة المصرفية وتسويقها وخدمة العميل، والهدف هنا هو مضاعفة أنشـــطة القـــيمة المضـــافة وتقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة في نظر العميل.

3- تكـــوين أهـــداف لكـــل إدارة أو قسم، حيث إنّه لكل إدارة في البنوك لها أهداف ومقاييس تتعلّق بأدائها لمسؤولياتها.

4- الأبعـــاد الزمنية لعملية سلسلة القيمة، حيث إنّ الزمن يمثّل عنصراً تنافسياً مهمّاً، فـــلا بُـــدّ مـــن إدراك أهمية الوقت، ومعرفة الوقت الذي يستخدم لتقديم الخدمة المصرفية وكيفية ترويجها، وما هو دور العلاقات العامة في ذلك؟

وبـــذلك فـــإنّ سلسلة القيمة هي هيكل وإطار، وأنّ مضامينها الفعليّة وأنشطتها المحدّدة تمثّل مصدراً إستراتيجياً للميزة التنافسية.

وتشـــتمل سلســـلة القـــيمة على نوعين من الأنشطة، فهنالك الأنشطة الرئيسة، وتشتمل على الآتي:

أولاً: الأنشطة الرئيسة: وتتضمّن ما يلي:

1- نشاط التسويق والمبيعات.

2- الخدمة.

3- التوزيع المادي الداخلي (لوجستيك موجّه للداخل).

4- العمليات التوزيع المادي الخارجي (لوجستيك للخارج).

ثانياً: الأنشطة المساعدة (الساندة): وهذه تشتمل على ما يلي:

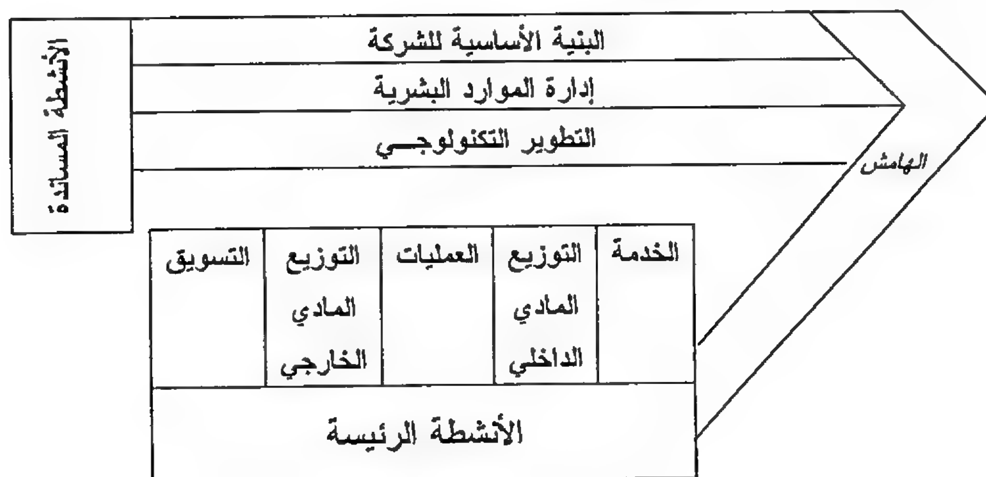
1- البنــية الأساســيّة للمــنظمة، وتشتمل على التخطيط الإستراتيجي، والمالية، والمحاسبة، والشؤون القانونية، ونظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وإدارة الجودة.

2- إدارة المــوارد البشــرية، وتشــتمل علـــى التعيين، والاختيار، والتدريب، والمكافئات، والأجور والمكافئات.

3- التطويــر التكنولوجـــي، ويشتمل على البحوث والتطوير، وتحسين المنتجات والخدمات، والأساليب والإجراءات.

4- التدبير، ويشتمل على شراء مستلزمات الإنتاج والخدمات والتجهيز.

إنّ سلســلة القيمة لــ (Porter, 1985 : 21) هي لتحليل نواحي القوة والضعف فـــي البيــئة الداخلــية للمــنظمة ومــنها البــنوك، فهـــي أداة يحتاجها المخطّطون الإســـتراتيجيون لتشـــخيص وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تركّز سلسلة القيمة على أنشطة المنظمة الرئيسة والمساعدة ومحاولة إضافة قيمة مضافة للعميل، وذلك لزيادة قـــدرة المـــنظمة على المنافسة؛ أي تعزيز قدرتها التنافسية. والشكل رقم (4) يمثل سلسلة القيمة وحسب أنشطتها.



الشكل رقم (4)

مخطط لسلسلة القيمة حسب أنشطتها

المصدر: Thompson, Johnl, (1994), <u>strategic Management: Awaroness and change 2nd Ed</u>, chapman & hall, London, 431

ويمكن استخدام هذا النموذج في إمكانية بناء الميزة التنافسية وتدعيم القدرة التنافسية في إدارة العلاقات العامة في البنوك، وكما يلي:

1- البنية التحتيّة للشركة، وهذه تتضمّن ضرورة إيجاد قسم خاص للعلاقات العامة يستند بالدرجة الأساس على بناء نظام معلومات متكامل ومتناسق مع بقية الإدارات، وأن تحدّد مسؤولياته ومهامه بوضوح.

2- إدارة الموارد البشرية في قسم العلاقات العامة، حيث ينبغي العمل على استقطاب أفراد بمهارات وقابليات متميّزة ويتمّ تدريبهم وتأهيلهم من أجل زيادة قدراتهم، وللعاملين في العلاقات العامة مواصفات خاصة من حيث اللياقة وأسلوب التعامل والقدرة على الاستشعار بالفرص ولهم ثقافة متميّزة وأن يجيدوا أكثر من لغة.

3- التطوير التكنولوجي، وهذا يتطلّب أن يتمّ تدعيم قسم العلاقات العامة بوسائل وأساليب تكنولوجية متطوّرة تضمن إمكانية الاتصال والإعلان والتفاعل مع الجمهور المستهدف والعملاء الحاليين وبما يضمن إيصال الرسالة بدقّة ووضوح وبسرعة.

4- التدبير، وهذا يتمثّل بتهيئة كافة مستلزمات موظفي العلاقات العامة من أجهزة ومعدّات ووسائل نقل وتجهيزهم بكل متطلّبات عملهم.

5- التنويع المادي الداخلي أي العمليات اللوجستية الموجّه للداخل. ففي الشركات الصناعية تمثّل استلام المواد الخام ونظم المناولة والتخزين وتحويل المدخلات إلى مخرجات، أمّا على صعيد البنوك، فإنّها تمثّل بالعمليات المالية وهذه أساساً تتمثّل في رأس المال والنقد والودائع بوصفها مصدر تمويل أساسي للبنوك وآليات الاحتفاظ بها وإدارتها بكفاءة وفاعلية. أمّا على صعيد إدارة العلاقات العامة، فإنّها تمثّل بتهيئة الكوادر البشرية المؤهّلة وتحفيزها واستلام توجيهات الإدارة العليا والتنسيق مع بقية الإدارات والأقسام في البنك وطبيعة السياسة الترويجية وأنواع الرسائل والتي ينبغي إيصالها إلى العملاء وما يطمح إليه البنك من بلورة صورة ذهنية لدى هؤلاء العملاء؛ أي

المــادة الإعلانــية وطريقة العمل والأساليب الإتصاليّة التي يمكن لموظفي العلاقات العامة استخدامها.

6- أمّــا العملــيات، فهي كيف يمكن لموظفي العلاقات العامة من تحويل أهداف وغايــات وإســتراتيجية البنك من صيغة مكتوبة إلى صيغة عملية، كتصميم البــرنامج الإتصــالي، ومــع أي شريحة من العملاء، وفي أي سوق ومتى وكــيف؟ وما هي وسيلة الاتصال الملائمة، هل مكتوبة عن طريق النشرات، هل مسموعة عن طريق الإذاعة، هل مباشرة من خلال المؤتمرات واللقاءات أم من خلال البحوث وغيرها؟

7- الــتوزيع المادي الخارجي (لوجستيك موجّه للخارج)، وهي البدء العملي في تنفــيذ ما ورد في فقرة العمليات؛ أي السعي إلى إيصال الرسائل إلى العملاء وتحقــيق الاتصال الفعلي معهم واطلاعهم على ما يهدف إليه البنك، وكذلك نقل آرائهم وميولهم واتجاهاتهم إلى البنك وأقسامه المختلفة.

8- التســويق والمبــيعات، وعلــى صعيد البنك، فهو تقديم الخدمات المصرفية المــتعدّدة إلــى العملاء، ويعمل قسم العلاقات العامة على تنمية وزيادة حجم العملاء الذين يطلبون خدمات البنك.

9- الخدمــة، وتتمثّل في تقديم خدمات العلاقات العامة إلى كل من العملاء وبقية إدارات البنك. فالخدمة المقدّمة إلى العملاء تتمثّل في تعريفهم بكل ما ترغب بــه إدارة البنك في إيصاله إلى العملاء، والتركيز على حالة التميّز والتفرّد الموجــودة فــي خــدمات البنك عن منافسيه في السوق المالي، ونقل آرائهم وتــوجهاتهم وانطــباعاتهم عــن خــدمات البنك إلى بقيّة الأقسام والإدارات المصــرفية لغرض تطوير وتحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجاتهم والسعي لدعم العملاء وإضافة قيمة متميّزة في الخدمات لهم.

مقاييس الميزة التنافسية:

قدّم (Patrick McNamee) مجموعة المقاييس ومداخل مختلفة لتقدير وتثمين الميزة التنافسية، والجدول التالي يوضّح ذلك يتّضح من الجدول أعلاه أنّ هنالك أحد عشــر مقياساً للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وجميع هذه المقاييس هي ذات

طبيعة مالية وكمية، ومن خلال استعراض الجوانب النظرية الخاصة بالميزة التنافسية وكما أشار (Porter, 1996 : 206) في مقالته "ما هي الإستراتيجية؟"، فإنّ المركز الإستراتيجي الفريد يحقّق مزايا تنافسية للشركة؛ أي أنّ الميزة التنافسية إنّما تنبع وتتضّح من خلال المركز الإستراتيجي، ولذلك فإنّ الدراسة سوف يتطرّق إلى المركز الإستراتيجي للبنوك، وسيعمل في الفصول على تحليل المركز الإستراتيجي المالي للبنوك عينة البحث على أساس أنّ القدرة التنافسية إنما تنبع من الميزة التنافسية ويكون التسلسل هو:

مركز إستراتيجي ← ميزة تنافسية ← قدرة تنافسية (إستراتيجية).

ويمكن إجمال مقاييس الميزة التنافسية كما يلي:

مصدر الوسيلة	الأهداف	وحدة القياس	المتغيرات الإستراتيجية	وحدة التحليل	الوسيلة
الاقتصاديين	حرية المنافسة وعدالتها وتحقيق التوازن	الربح	الكلفة والسعر	افتراضي/ شركة ذات منتج واحد	اقتصادية
BCG مجموعة بوسطن الاستشارية	المركز التنافسي	النقد	الحجم، نسبة الكلفة، نسبة الحصة السوقية	وحدة الأعمال في السوق	منحنى الخبرة
BCG	الميزة التنافسية عند وحدة الأعمال الإستراتيجية	النقد	الحجم، نسبة الكلفة، نسبة الحصة السوقية، معدل نمو السوق	المنشأة، وحدة الأعمال الإستراتيجية	محفظة المنتج/ السوق Ansoft
Shell	الميزة التنافسية عند وحدة الأعمال الإستراتيجية	النقد	القدرة التنافسية	المنشأة، وحدة الأعمال الإستراتيجية	مصفوفة السياسة التوجيهية (الإرشادية) D.P.M
Arlhur D-little	الميزة التنافسية عند وحدة الأعمال الإستراتيجية	النقد	نمو الصناعة، المركز الإستراتيجي العائد على الاستثمار	المنشأة، وحدة الأعمال الإستراتيجية	مصفوفة القيمة/ القاعدة
G.E.C جنرال إليكترك	الميزة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية	العائد على الاستثمار	كثافة الاستثمار، الإنتاجية، المركز السوقي، الجودة، الابتكار، التكامل، الجهد الإستراتيجي	وحدة الأعمال الإستراتيجية	PIMS أثر الربح في الحصة السوقية
الأكاديميين	الميزة التنافسية من خلال زيادة ثروة المالكين	التدفقات النقدية المخصومة NPV	العائد على المبيعات، نمو المبيعات، كثافة رأس المال	الشركة، وحدة الأعمال الإستراتيجية	ثروة المالكين (قيمة الأسهم المملوكة)
Wallace, Smith, Trust Co. Ltd.	الميزة التنافسية من خلال محافظ متعددة، التداوبية (synergy)	النقد، ثروة المالكين	مركز السوق، المنتج، الموارد، قوة المستهلكين، القوة التكنولوجية	الشركة، وحدة الأعمال الإستراتيجية	تحليل المحفظة
بورتر Porter	الميزة التنافسية من خلال هيكلة المركز التنافسي في الصناعة	العائد على الاستثمار ROI	قوة المشترين، قوة المجهزين، الداخلين الجدد، السلع البديلة، حدة المنافسة (القوى التنافسية البورتر)	المجموعة الإستراتيجية	الإستراتيجية التنافسية

المصدر : MicNamee, Patrick, "Developing Strategies for Competitive Advantage", Pegramon Press Plc, 1990, p. 2-3.

المركز الإستراتيجي:

يقصد بالمركز الإستراتيجي للمنظمات "بأنّه موقف المنظمات في علاقتها مع بقية المنظمات والتي تتنافس معها على نفس الموارد والمستهلكين المتواجدين في نفس البيئة، ويتحدّد المركز الإستراتيجي باعتماد أدوات تحليلية إستراتيجية متعدّدة، منها تحليل المنافسين، وتحليل المجموعات الإستراتيجية، وتحليل تقسيم الأسواق وقوة السوق، وتحليل الحصة / النمو، وتحليل الجاذبية الذي يهتم بدراسة المركز التنافسي في علاقته مع جاذبيّة الأسواق. وأنّ المركز الإستراتيجي "هو الوضع الذي تتمتّع به الشركة في الأسواق المحلية والدولية وقدراتها التنافسية وإمكانية المحافظة على حصّتها السوقية ومواجهة التهديدات الناجمة عن المنافسين، وقدرتها على استثمار الفرص المتاحة في قطاع أعمالها". و"أنّ عملية تحديد المركز الإستراتيجي ضرورية لتحديد طبيعة العلاقة التفاعلية والتكاملية بين مجمل العمليات التخطيطية والتنفيذية والرقابية وتقييم الإستراتيجية. فالمركز القوي إنما يعني صحة وصواب التوجّهات الإستراتيجية للمنظمة، ويعكس قدرتها في الحصول على عناصر قوة متميّزة وإمكانية في استثمار الفرص المتاحة في البيئة، إضافة إلى القدرة في السيطرة على نقاط ضعفها لمواجهة التحدّيات البيئية وخاصة تلك الناجمة عن المنافسين في السوق.

وتعد عملية تحديد المركز الإستراتيجي هي عملية مستمرة لكافة المنظّمات، ولا بُدَّ أن تحدّد المنظمات موقفها في السوق مقارنة بالمنافسين، وأنّ عملية تحديد المركز الإستراتيجي إنّما يسبق جميع الأنشطة الإستراتيجية الأخرى والتي تعزّزها عملية التحليل البيئي الداخلية والخارجية وما تفرزه من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات SWOT. (الخطيب & الحسيني ، 2002 : 14).

وفي هذه الدراسة تم استخدم مفهوم المركز الإستراتيجي للبنوك المبحوثة بإستخدام مجموعة من المؤشّرات المالية، لاستخراج نقاط القوة والضعف.

القدرة التنافسية:

يشير (Stalke, et. al., 1992) إلى أنّه بدلاً من الاعتماد على الكفاءة أو المقدرة في تحقيق النجاح الإستراتيجي فإنّه يمكن الاعتماد على القدرة والتي تمكن الشركة من القيام بفاعلية في مواجهة المنافسين، وأنّ بناء شبكة أعمال متكاملة سوف تمكّن من تقديم مستوى متفرّد ومتميّز من الخدمات؛ أي تحقيق الفاعلية، وبمستوى منخفض من التكلفة؛ أي الكفاءة، وأنّ هذه العمليات سوف تساهم في تطوّر وتقدّم المنظمة بشكل شمولي بدلاً من التركيز على منتج واحد، وهذه الأعمال ستعتمد بقوة على نظم للمعلومات وعلى التكنولوجية.

يركز معظم الباحثين ومنهم (Johnson & Kevan , 1993 :119) على دراسة القدرة التنافسية من خلال علاقتها بالموارد التنظيمية المختلفة، ويقسّمون الموارد إلى أربعة أنواع وهي:

1- الموارد المادية، وتشمل المعدّات والأبنية والطاقة الإنتاجية للمنظمة، وهنا ينبغي تحديد العمر الافتراضي لهذه المعدّات والمكائن وظروف تشغيلها وموقع غيرها.
2- الموارد البشرية، وتشمل أنواع المهارات والكفاءات والخصائص الشخصية لكل فرد من المنظمة، وعند تحليل هذه الموارد ينبغي دراسة حالة التكيّف وقدرة هؤلاء الأفراد في استيعاب وفهم ظروف بيئة المنظمة وإمكانية الاندماج في إطارها.
3- الموارد المالية، وتشمل الأموال المتاحة للمنظمة سواء على شكل رأس مال أو مساهمات أو قروض، وكذلك ينبغي الاهتمام بإدارة النقدية والرقابة على الالتزامات المالية سواء تجاه الدائنين أو المدينين، وإدامة العلاقة مع المالكين.
4- الموارد غير الملموسة، حيث إنّه من الأخطاء السائدة في تحليل الموارد هو تجاهل طبيعة الموارد غير الملموسة، حيث لا يوجد شكّ في أنّ للموارد غير الملموسة قيمة معيّنة مثل الشهرة.

إنّ الطـرق التقلـيدية في عمليات التحليل الإستراتيجي كانت تركّز في تحليلها علـى البيـئة الخارجـية للمـنظمة، وتعتبـرها الأساس في عملية إعداد وصياغة الإسـتراتيجية، وتـتجاهل أهمية الموارد في عملية التحليل في حين إن التحليل يعد أساساً وضرورياً في فهم وتقدير القدرة الإستراتيجية (التنافسية) للمنظمة، ولذلك كان دائمـاً يُـثار التسـاؤل التالـي "كيف يمكن لعملية تحليل الموارد أن تساهم في فهم واسـتيعاب القـدرة التنافسـية، وهـذا يـتطلّب تحديـد المقـدرة الـريادية للمنظمة، والقدرة التنافسية تتأثر بشكل قوي بالموارد الخارجية للمنظمة والتي تتكامل مـع سلسـلة أو مجموعة الأنشطة داخل المنظمة، ولذلك تظهر العلاقة بين عمليات الإنتاج وتصميم الخدمة وبين التسويق وعملياته.

وتدخل في علمية دراسة وتحليل العلاقة بين القدرة التنافسية والموارد مجموعة من أدوات التحليل الإستراتيجي وهي: (Johnson & Scholes 1993: 115)

1- تدقيق الموارد
2- تحليل سلسلة القيمة

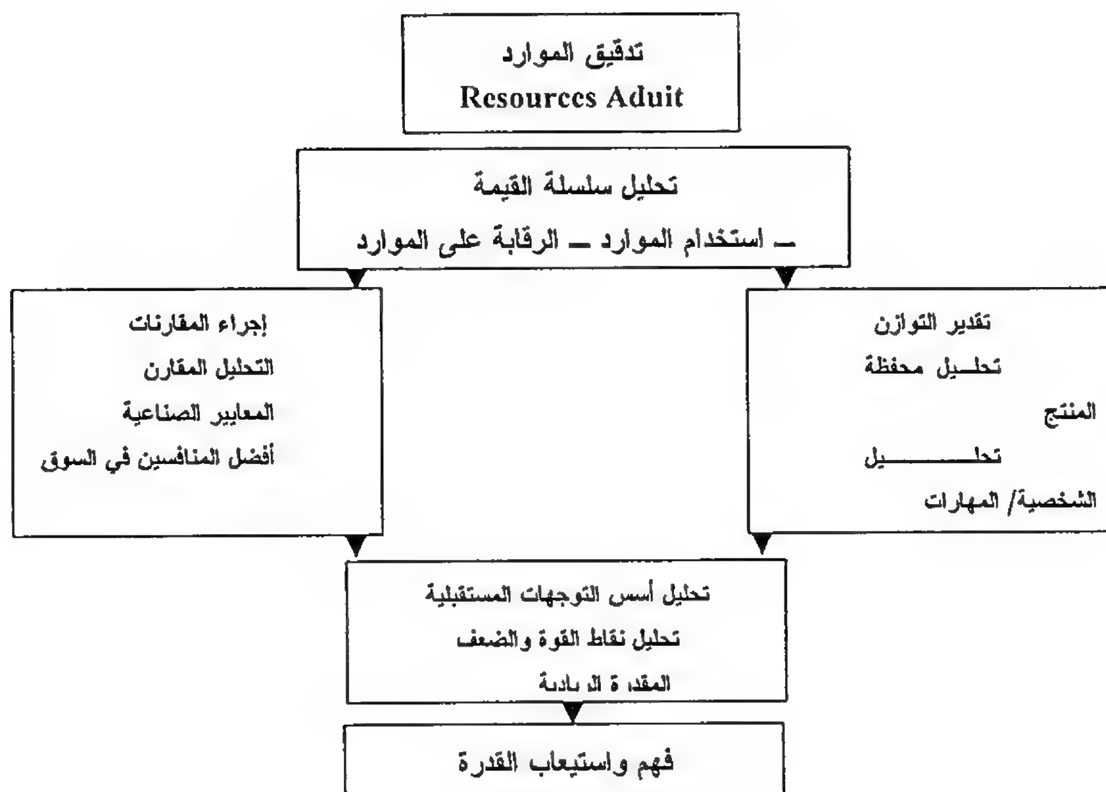
وهذه تشمل الأنشطة ذات العلاقة بالمواد وتتضمن ما يلي:

أ- استخدام الموارد
ب- تحليل كفاءة الكلفة
ج- الرقابة على الموارد
د- تحليل الفاعلية
ه- التحليل المالي

3- تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT Analysis
4- تحليل المقدرة (الجدارة) الريادية

حيث إنّ تحليل نقاط القوة والضعف (العوامل الداخلية) يكون مفيداً عند مقارنته مع المنافسين، وهذا يمكن أن يتمّ باستخدام مفهوم المقدرة الريادية، حيث يتمّ التركيز علـى تحديـد نقـاط القوة بشكل خاص والتي تمنح المنظمة ميزة أو خاصية على منافسيها، وأنّ ذلك سوف يمكّن المنظمة من تلافي نقاط ضعفها، وهذا يتطلّب تحليل

مــوارد المنافسين. ولغرض تحليل القدرة التنافسية في منظّمات الأعمال، فإنّه يمكن اعتماد الإطار المنهجي التالي والذي يوضحه الشكل رقم (5).



الشكل رقم (5)

تحليل القدرة الإستراتيجية

المصدر: Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, (1993), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cades", N.Y., Prentice-Hall, :118

يتّضح من الشكل أعلاه أنّ الوصول إلى تحديد القدرة التنافسيّة هي ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات مادية ومالية وبشرية في تدعيم مركزها الإستراتيجي وقدرتها علـــى مواجهة التهديدات البيئية والقدرة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة من خلال ما تمتلكه من عناصر قوة وقدرة على تلافي أو تجاوز نقاط الضعف. فالقدرة التنافســية تركّــز علـــى العوامل الداخلية من إمكانيات وطاقات وقدرات ومهارات وتوظـيفها لامــتلاك عناصـــر قوة متميّزة، وهذه تزيد وتفعّل إمكانيات المنظمة في مــواجهة المنافسين، ويتطلّب امتلاك مركز إستراتيجي مالي، وميزة تنافسية واضحة ومحـــدّدة وقـــدرة علـــى إدامـــتها والمحافظة عليها. ولغرض تقدير أو قياس القدرة التنافســية، فإنّـــه لا بدُّ من إجراء المقارنات مع مجموعة من المؤشّرات والمعايير، وفيما يلي شرحاً لمضامين إطار تحليل القدرة التنافسية للمنظّمات.

1- تدقيق الموارد:

وتمـــثّل المـــوارد المـــتاحة لأيّة منظمة، وهذه تدعم قدراتها وتساندها في تنفيذ الإستراتيجيات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي (البيئة التنافسية)، وهنا ينبغي أن ينظـــر إلـــى الموارد نظرة شمولية، فتؤخذ الموارد الكمية والنوعية (فيما يتعلّق بالموارد البشرية).

2- تحليل سلسلة القيمة:

وهـــذا الإطـــار مفـــيد في تحقيق التكامل والترابط بين الموارد واستخداماتها الإستراتيجية، وهنا ينبغي أن نفهم وبموضوعية أين سيتمّ استخدام هذه الموارد، وما هـــي آليات تخصيصها على الأنشطة الرئيسة والأنشطة الساندة، وكيف ستتمّ عملية الرقابة على هذه الموارد لتحقيق أفضل أداء إستراتيجي.

3- إجراء المقارنة:

حـــيث يكـــون مـــن الصعوبة بمكان تقدير القدرة التنافسية للمنظمة في عبارة محـــدّدة ، فـــإذا كـــان التركيز على الميزة التنافسية أو قيمة النقود، فإنّه من الممكن تقديـــرها فـــي وحـــدات نسبية، ولقياس القدرة التنافسية فإنّه يمكن استخدام أُسلوب المقارنـــات، حيث يتم استخدام التحليل المقارن، وهذا يؤكّد على مقارنة أداء المنظمة من سنة لأُخرى وهو التحليل التاريخي لمؤشرات الأداء الإستراتيجي، كما يمكن أن

تجــري المقارنة بالمعايير القطاعية؛ وهي المعايير السائدة في قطاع أعمال المنظمة والمحدّدة من قِبَل هيئات متخصصة كالسوق المالي (البورصة)، أو الهيئة القطاعية، أو الجهــات الــرقابية الحكومية والخاصة وغيرها. والأسلوب الثالث لقياس القدرة الإستراتيجية وهو مقارنة مؤشرات الأداء الإستراتيجية للمنظمة بأقوى المنافسين في السوق من خلال أسلوب المقارنة المرجعية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في القدرة الإستراتيجية للمنظمة.

4- التوازن:

ويقصد به هنا تحقيق الموازنة (التوازن) والتناسق للموارد، حيث في كثيرٍ من الأحــيان تكون القدرة التنافسية ضعيفة وهذا ليس بسبب المشاكل والمعوقات الناجمة عن أنشطة الأفراد والموارد، ولكن بسبب عدم الملائمة أو التناسب في التوازن لهذه المــوارد، حــيث قد تمتلك موارد بشرية مؤهّلة وكفوءة، إلاّ أنّها تعاني من العجز في الــتمويل، أو التركيــز فــي تخصــيص المــوارد على نشاط معين وإهمال عملية التخصــيص لنشاط مهم آخر، ويمكن أن يعتمد أُسلوب تحليل محفظة المنتج، وتحليل الشخصية / المهارات والتحليل المرن.

5- تحديد التوجّهات المستقبليّة:

إنّ تحلــيل المــوارد قد يكون من الصعب إجراؤه وتحقيقه، وذلك لتحديد أُسس (مفاتــيح) الــتوجّهات المستقبلية وهي تحديد نقاط القوة والضعف وذلك قبل إجراء التحلــيلات الأخرى. إنّ هذه التوجّهات مهمة، فهي وسائل لتحديد بُعد النظر والرؤيا المســتقبلية الإســتراتيجية والتي يمكن الوصول إليها بإجراء أساليب تحليلية أخرى.
(Johnson & Scholes 1993: 115)

2.2 الدِّراسات السابقة

أشـــارت نـــتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات في مجال العلاقات العامة والقدرة التنافسية إلى وجود عدد قليل من الدراسات الميدانية بصورة عامة ومن هذه الدراسات:

أولاً: الدِّراسات العربية:

دراســـة قام بها (عبد الباسط،1987): بعنوان "تقييم نشاط وواقع إدارة العلاقات العامة فـــي البـــنوك التجاريّة الأردنيّة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بالعلاقات العامة، وتقييم واقع إدارة العلاقات العامة في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك التعرُّف على المشاكل التي تواجه أجهزة العلاقات العامة وتحليلها.

وقـــد ســـعت الدراسة لاختبار فرضية أساسيّة مفادها "إنّ أجهزة العلاقات في البـــنوك الأردنية لم تصل إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية، وذلك بسبب عـــدم توافر الخبرات الكافية والعناصر البشرية المؤهّلة والمدرَّبة في مجال العلاقات العامة".

وتوصّلت الدراسة إلى وجود تباين في تسميات جهاز العلاقات العامة، ووجود نقـــص فـــي الموظفين اللازمين للعمل في النشاطات المختلفة للعلاقات العامة، وقد اتّســـمت هـــذه الأجهزة في البنوك بالضعف وعدم القدرة على إنجاز ما يفترض أن تقوم به من أنشطة، وضعف الدورات التدريبية للعاملين في هذا النشاط.

دراســـة قـــام بهـــا (الروســـان، 1999): بعنوان: "أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، حيث اختار الباحث متغيرين أساسيين هما الخيار الإستراتيجي، والميزة التنافسية.

وقـــد هـــدفت الدراســـة لبيان أثر متغي الخيار الإستراتيجي في متغير الميزة التنافسية في الواقع الميداني لشركات الأدوية الأردنية، وذلك لمعالجة مشكلة ضعف إدراك العلاقـــة بين حلقات المسار الإستراتيجي (الخيار والميزة) من خلال فرضية رئيســـة مفادهـــا وجود علاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية، وقد اختار قطاع الأدوية الأردنيّة باعتباره واجهة تنافسيّة للصناعة الأردنية.

وقـــد حـــدّدت الدراســـة مصادر الميزة التنافسية من خلال الكلفة، والنوعية، والاعتمادية، والمرونة، والابتكارية متمثلة في تقديم منتوجات جديدة.

وقـــد شملت عينة الدراسة على (30) شخصاً من أعضاء مجلس إدارة شركات الأدويـــة المشمولة بالبحث. وتوصّلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أنّ شركات الأدوية الأردنـــية تميل إلى اعتماد متغيرات إستراتيجية التمايز أكثر من إستراتيجية الكلفة، وأنّ هذه الشركات تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية غير السعرية من خلال النوعية والتســـليم والمـــرونة والابـــتكار والتي تمكّن هذه الشركات من تحقيق التفوّق على منافسيها.

ومن أبرز التوصيات لهذه الدراسة إنه يجب على الشركات في عينة البحث الاهتمام بتحلـــيل أنشـــطة سلســـلة القيمة لمعرفة جوانب القوة للشركات والسعي لبناء الميزة التنافســـية مـــن خلالها، وأكّد على ضرورة اعتماد إستراتيجية قيادة الكلفة والاهتمام بكلف الإنتاج غير المباشرة أو الكلف كمصدر للميزة التنافسية السعرية.

دراســـة قام بها (الطروانة، 2001): بعنوان "الجودة الشاملة والقدرة التنافسيّة: دراسة تطبيقيّة على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن".

هـــدفت هـــذه الدراســـة إلـــى التعرّف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصـــناعات الدوائـــية فـــي الأردن، ومعرفة السياسات التنافسيّة التي تستخدمها هذه الشـــركات، ودراســـة العلاقـــة بين الجودة والسياسات التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية. كذلك التعرف على مدى الإهتمام بأبعاد الجودة الشـــاملة ومـــدى استخدام السياسات التنافسية والعلاقة بين السياسة التنافسية والقدرة التنافسية.

وقد بلغ حجم العينة عشر شركات للفترة (1995-1999)، وتم استخدم خمسة مقايـــيس للقدرة التنافسية وهي الإنتاجية، ونموّ المبيعات، ونموّ الصادرات، والحصة الســـوقيّة، ومعـــدل العائـــد على الاستثمار. واستخدمت مؤشّرات متعدّدة للسياسات التنافسية منها، الأسعار، والتكاليف، والجودة، وكفاءة التشغيل، والترويج، والتوزيع، ودراسات السوق، وتنويع المنتجات، والإبداع والابتكار، وتكامل العمليات وغيرها.

الدراسة إلى التعرف على آثار الإندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية، والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية، وتبين من الدراسة عدم وجود علاقة مدركة بين الإندماج وجودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، ووجود علاقة مدركة بين الإندماج والقدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وكذلك وجود علاقة مدركة بين التشريعات الحكومية وجودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، ووجود علاقة مدركة بين التشريعات الحكومية وقدرة المصارف التجارية الأردنية التنافسية. ووجود اختلاف في القدرة التنافسية تبعاً للإختلاف في التشريعات الحكومية، حيث كانت إتجاهات المشاركين في الدراسة إيجابية نحو متغيرات الاندماج، والتشريعات الحكومية، وجودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية.

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة إجراء تطوير جذري وشامل لجميع التشريعات والأنظمة الحكومية الخاصة بإدارة ومراقبة القطاع المصرفي والمالي في الأردن. وضرورة توجه الحكومة نحو إيجاد بيئة مناسبة ومشجعة للإقبال على عمليات الاندماج بين المصارف، ودراسة مدى جدوى إحداث اندماجات، بين مصارف أردنية وأخرى عربية أو أجنبية من قبل القطاع المصرفي والمالي في الأردن.

دراسة (رمضان، 1988): بعنوان : "واقع العلاقات العامة في مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني، كما تراها وتمارسها إدارات تلك المؤسسات، وهدفت الدراسة إلى التعرف على قناعات الإدارة العليا تجاه أجهزة العلاقات العامة، والتعرف على الممارسات ذات الصلة بالعلاقات العامة، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث وأربعين مصرف ، واحتوت العينة على اثنتين وثلاثين مصرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أنه لا يوجد نمط معين لتنظيم العلاقات، وأنه لا يزال يوجد عدد من مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني لا يحتوي هيكلها التنظيمي على من يقوم بوظيفة العلاقات العامة، وأن غالبية المؤسسات تهمل أسلوب الندوات والاجتماعات بالنسبة للجمهور الخارجي، وفيما يتعلق بقناعات الإدارة العليا، فإن أقلية بسيطة تحمل قناعات مغلوطة عن العلاقات

العامـــة، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة إنشاء أجهزة للعلاقات العامة في المؤسســـات التي تفتقد لهذا النشاط، وعقد ندوات تهدف إلى تعميق مفاهيم العلاقات العامة.

دراســـة (القاضي، 1998): بعنوان: "أجهزة العلاقات العامة في الشركات المساهمة ومؤسسات الأعمال الخاصة في الأردن، ودراسة ميدانية للوظائف الإدارية". وهدفت الدراســـة إلـــى التعرف على مدى وجود أجهزة متخصصة تمارس وظيفة العلاقات العامـــة في الشركات والتعرف على مسميات هذه الأجهزة، والجوانب التنظيمية لها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات الإتصال المستخدمة، وهل يوجد تخطيط وتقـــويم لأنشطة العلاقات العامة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (165) شركة، أما العيـــنة فقـــد اقتصرت على (12) وحدة من تلك الشركات تم أخذها بناءً على وجود جهـــاز علاقـــات عامـــة يعمـــل به موظفين أثنين على الأقل، وأن يكون الجهاز قد استحدث قبل عام (1991).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن (75%) من تلك الشركات تستخدم مصطلح العلاقات العامة أما الباقي (25%) فتضيف له مصطلحات أخرى. كـــذلك (75%) مـــن تلك الأجهزة ليست لها موازنات مستقلة، كما أن (75%) من الأجهـــزة لا تخطـــط لأنشطتها، ولا تستخدم وظيفة التقويم، وبناءً عليه فقد أوصت الدراســـة بضرورة الإسراع باستحداث أجهزة للعلاقات العامة في الشركات التي لا يـــوجد بهـــا، وضـــرورة تحديد موازنات مستقلة للعلاقات العامة بالإضافة لتوجيه الاهتمام بالتخطيط والتقويم لنشاط العلاقات العامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبيّة:

دراســـة قـــام بها (Bill Mc Mivily and Arbar Zaheer, 1999): بعنوان: (Bridging Ties; A Source of Form Heterogeneity in Competitive Capabilities).

أُجـــريت الدراسة في الولايات المتحدة حول جسور الاتصـال (الترابط) كموارد الشركة ودورها في إمكانية بناء القدرات التنافسيّة. حيث تشير الدراسة إلى ضرورة إيجـــاد الـــروابط (الاتّصال) في شبكات الأعمال مع الجمهور وفي مناطق جغرافيّة

متعدّدة ومختلفة، كوسيلة للحصول على قدرات تنافسيّة، حيث تضمن هذه الاتّصالات إمكانيّة الحصول على معلومات حديثة، وأفكار، وفرص.

واعتمد الدراسة عينة عشوائية مؤلّفة (227) مركزاً صناعيّة، موزّعة في وسط غـرب الولايات المتحدة، وكانت الوسيلة الرئيسة لجمع المعلومات من خلال تصميم استمارة استبيان أُعدَّت لهذا الغرض. وركّزت الدراسة بشكل أساسي على فوائد المعلومات التي يمكن الحصول عليها من شبكات اتّصال مع الجمهور، وهذه تعتبر مصدر رئيس في بناء القدرة التنافسية.

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ ضعف شبكات الاتصال مع الجمهور لا يمكن أن يحقّق إمكانيّة الحصول على معلومات جديدة ولا يحقّق القدرة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة، وبالتالي فإنّ المراكز الصناعيّة التي تمتلك قنوات اتّصال متميّزة يمكنها من امتلاك قدرات تنافسية. كما توصّلت الدراسة إلى أنّ شبكة الاتصال للشركات يمكن أن تمثّل الجسر الذي يحقّق الترابط مع القدرات التنافسية وتحسّن الأداء، كذلك توصّلت إلى وجود اختلاف في المعرفة والفهم لكيفيّة امتلاك القدرات التنافسية.

دراسة (Kitchen,2003): بعنوان: "العلاقات العامة في المزيج الترويجي تحليل ثلاثي المراحل للبنوك الإنجليزية" هدفت الدراسة إلى التعرف إن كان هنالك تأكيد وإتفاق على العلاقات العامة بهدف زيادة تنافسيتها وما هي طبيعة العوامل المتعلقة بالتوجهات نحو المزيج التسويقي. وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح تغييرات لتأخذ مكانها في المزيج التسويقي وخصوصاً في مجال العلاقات العامة كأداة ديناميكية في المزيج التسويقي، ودفعها للأمام بما يكفل استخدام هذه الأداة الجديدة والتكامل ما بين التسويق والعلاقات العامة لتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة (Kitchen 2002): بعنوان: "العلاقة ما بين التسويق والعلاقات العامة" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة ما بين التسويق والعلاقات العامة واقتراح وتحديد الوظائف المتبادلة بينهما، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة ما بين التسويق والعلاقات العامة علاقة قوية ولا بد من أخذها بعين الإعتبار لتسويق منتوجات المؤسسة وجعلها أكثر شعبية، كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة ما بين

التســـويق والعلاقـــات العامـــة هـــي علاقة ضبابية واقترحت أن يكون إجلاء لهذه الضبابية، بحيث تكون العلاقة تكاملية بينهما.

3.2 أسئلة الدراسة وفرضياتها:

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1) ما هي تصورات كل من العملاء والعاملين حول دور العلاقات العامة.
2) ما هي تصورات كل من العملاء والعاملين حول أنشطة العلاقات العامة (مهارات وقدرات الموظفين، تكنولوجيا الاتصال، تكامل ادارة العلاقات، جودة وسيلة الاتصال، تكلفة وسيلة الاتصال، التوقيت الزمني لإيصال الرسالة، التفاعل في العملية الاتصالية).
3) ما هي تصورات المبحوثين (العملاء والعاملين) لمستوى القدرة التنافسية للبنوك المبحوثة..

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العلاقات العامة على القدرة التنافسية للبنوك الأردنية من وجهة نظر العملاء والعاملين.

وينبثق منها الفرضيات الفرعة التالية:

1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية إدارات البنوك.
2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات موظفي العلاقات العامة في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية لهذه البنوك.
3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصال التكنولوجية المستخدمة في البنوك على القدرة التنافسية.

4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جودة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية.

5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية.

6) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقيت إيصال الرسالة في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية.

7) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل في عملية الاتصال في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تختلف آراء وتصورات أفراد العينة من العملاء لمتغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، النشاط، القطاع، وسنوات ممارسة النشاك، وسنوات التعامل مع البنك).

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 المنهجية:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال استبيان صمم لهذه الغاية، وتحليل البيانات بالطرق والوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

كما تضمنت الدراسة مسحاً مكتبياً لدراسة الأبعاد النظرية للعلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية، والاطلاع على الدراسات السابقة وتصميم الإستبيان المعد لهذه الدراسة.

وقد تم الاعتماد على البيانات المالية المنشورة في التقارير السنوية لاحتساب المؤشرات المالية الخاصة بالبنوك الأردنية.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مراكز وفروع البنوك الأردنية والبالغ عددها (430) فرعاً و (152) مكتباً منتشرة في مناطق المملكة كافة، تتبع لستة عشر بنكاً، حيث تم اختيار عينة من العاملين في هذه البنوك وعملائها والمبينة في ملحق (1) مؤسسات الجهاز المصرفي في نهاية عام 2002.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين، تم في المرحلة الأولى اختيار (3) ثلاثة بنوك أردنية من أصل (16) ستة عشر بنكاً أردنياً، هي بنك الإسكان للتجارة والتمويل والبنك العربي وبنك الأردن، كونها تمثل أكثر البنوك من حيث عدد الموظفين فيها وعدد فروعها المنتشرة في جميع محافظات المملكة، وكبر حصتها السوقية في السوق المصرفي. حيث بلغ مجموع فروع بنوك العينة (170) فرعاً من أصل (430) فرعاً، و (85) مكتباً من أصل (152) مكتباً. وقد شكلت العينة (39.5%) و (55.9%) من الفروع والمكاتب في المملكة. وقد بلغ عدد الموظفين العاملين في البنوك الثلاث المشمولة بالعينة (3800) موظف وموظفة.

أما المرحلة الثانية فقد تم اختيار عينتين ملائمتان، إحداهما من العاملين في هذه البنوك، شملت الإدارة العليا المسؤولة عن صياغة الإستراتيجية المصرفية في تلك البنوك، والموظفين العاملين في العلاقات العامة في تلك البنوك. أما العينة الثانية فقد شملت عملاء تلك البنوك. حيث تم توزيع (200) استبيان على العاملين في فروع البنوك المشمولة في العينة، وقد استجاب منهم (170) موظفاً، حيث تم استبعاد (20) استبياناً من الإستبيانات المستعادة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي أو لنقص بيانات فيها، وبذلك يكون عدد الإستبيانـــات الصالحـــة للتحليل (150) استبياناً، أي بنسبـــة (75%) من الاستبيانات الموزعة.

كما ووزع (350) استبيان على عملاء عدد من الفروع الموزع عليها الإستبيان، حيث استجاب منهم (325) عميلاً، وتم استبعاد (25) استبياناً من الاستبيانات المستعادة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي أو لنقص في البيانات الواردة فيها، وبذلك يكون عدد الإستبيانات الداخلة في التحليل (300) استبيان، أي ما نسبته (89%) من مجموع الإستبيانات الموزعة، وبذلك يمكن اعتبار هذه الأعداد من الاستبانات الداخلة في التحليل مقبولة ومناسبة جداً من وجهة النظر الإحصائية.

4.3 أداة الدراسة : اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين هما:

1- الإستبانة: تم تصميم استبانتين منفصلتين ــ ملحق (3، 4) ــ حول دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية في البنوك الأردنية، اعتماداً على الدراسات السابقة والإطار النظري، أحدها للعاملين في البنوك الأردنية، والأخرى لعملاء تلك البنوك وذلك لاختبار نموذج الدراسة وفرضياتها والإجابة عن أسئلتها.

أ ــ استبانة العاملين:

تكونت استبانة العاملين من الأجزاء التالية:

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية والديموغرافية للعاملين في البنوك الأردنية، وشملت بيانات عن المستوى الاجتماعي، الوظيفة الحالية، والعمر، التحصيل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخدمة أو الخبرة ومدة العمل في الوظيفة الحالية.

2. الفقرات الخاصة بالعلاقات العامة والقدرة التنافسية للبنوك الأردنية، وقد تألفت من (37) فقرة موزعة على الأبعاد التالية:

البعد	الفقرات الخاصة بالعاملين	الفقرات الخاصة بالعملاء
1. الأبعاد المتعلقة بدور العلاقات العامة.	6-1	1
2. مهارات وقدرات العاملين في العلاقات العامة.	11-7	10-2
3. تكنولوجيا الاتصال مع العملاء.	18-12	17-11
4. تكامل إدارة العلاقات العامة مع باقي إدارات البنك.	21-19	19-18
5. جودة وسيلة الاتصال (الوضوح في المضمون).	27-25	22-20
6. تكلفة وسائل الاتصال.	24-22	25-23
7. التوقيت الزمني في ايصال الرسالة.	31-28	29-26
8. التفاعل في العملية الاتصالية.	35-32	33-30
9. القدرة التنافسية.	37-36	35-34

ب ـ استبانة العملاء:

تكونت استبانة العملاء من الأجزاء التالية:

1. البيانات الديموغرافية، وشملت بيانات عن الجنس والعمر والتحصيل العلمي والقطاع والنشاط، وعدد سنوات ممارسة النشاط والمصارف التي تتعامل معها وعدد سنوات التعامل مع هذه البنوك.
2. البيانات المتعلقة بالعلاقات العامة والقدرة التنافسية، وتضمنت هذه البيانات نفس الفقرات السابقة المذكورة في استبانة العملاء، لكن صيغة المتغيرات كانت تختلف عن تلك الواردة في استبانة الموظفين.

وتم استخدم مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج على النحو التالي: (أتفق تماماً، أتفق، لا أتفق، لا أتفق تماما، غير متأكد) لقياس آراء وتصورات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات الإستبيان.

5.3 صدق وثبات الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانتين الخاصين بالدراسة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الجامعات الأردنية، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الإستبانة، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة وانسجامها مع موضوع الدراسة، وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تعديل الاستبانة وفقاً للملاحظات الواردة من المحكمين.

وكذلك تم عرضها على عينة اختبارية استطلاعية من عينة الدراسة، للتعرف على مدى وضوح وفهم فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم، وقد تم تعديل الاستبانة آخذين بعين الاعتبار ردود أفراد العينة الإستطلاعية لتكون أكثر فهماً ووضوحاً.

واستخدم اختبار معامل الثبات باستخدام قيم كرونباخ. ويبين الجدول رقم (1) التالي قيمة ألفا للمتغيرات التي بني عليها نموذج الدراسة بالإضافة للمتغير التابع. وحيث إن قيمة ألفا يجب أن تكون أكبر من (0.60) حتى تكون درجة الثبات مقبولة لإجراء التحليل على البيانات، ويلاحظ من الجدول أدناه أن قيم المعاملات مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة ومناسبة.

جدول رقم (1)

قيمة معامل الثبات (الإتساق الداخلي) كرونباخ ألفا لكل من متغير من متغيرات الدراسة والأداة لعينتي الدراسة من العملاء والعاملين في البنوك الأردنية

المتغيرات	عينة للعملاء	عينة للعاملين
مهارات وقدرات الموظفين	0.95120	0.9645
تكنولوجيا الاتصال مع العملاء	0.92500	0.9661
تكامل العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى	0.89490	0.9055
جودة وسيلة الاتصال	0.9024	0.9462
تكلفة وسائل الاتصال	0.9533	0.9409
التوقيت الزمني لايصال الرسالة	0.9006	0.8815
التفاعل في العملية الاتصالية	0.8199	0.9535
القدرة التنافسية	0.9610	0.9315

6.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها، فقد اعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي التحليلي، حيث تم اعتماد الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص العينة ومتغيراتها باستخدام المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.
2. تحليل الإنحدار المتعدد، وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
3. تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية في آراء وتصورات أفراد العينة حول المتغيرات المستقلة والتابعة.

7.3 مصطلحات الدراسة :

1. العلاقات العامة: هي وظيفة إدارية تسعى لتنشيط العمليات الإتصالية الإنسانية والعملية بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة، من خلال الفهم المتبادل بينهم أو بينهم وبين المجتمع الخارجي، بما يزيد من التعاون المشترك الذي يعمل على إيجاد الثقة المتبادلة؛ لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات واقتراح الحلول الملائمة، والتي تزيد من فاعلية المنظمة وتدعم موقفها التنافسي، وهي الأداء الصادق والإعلام عنه.
2. الميزة التنافسية: أما هذه الدراسة فترى أن الميّزة التنافسيّة تمثّل مجموعة من الخصائص والسمات التي تتمتّع بها خدمة مصرفيّة معيّنة لا يمتلكها المنافسون الآخرون، أو هي مجموعة الميّزات التي يتميّز بها مصرف معيّن في أدائه عن بقية المنافسين في السوق المالي والمصرفي.
3. الكلفة: وتمثل كمية الموارد المالية المستخدمة لتقديم الخدمة مقاساً بوحدات نقدية محددة.
4. الجودة: وتمثل الاختلاف بين ما يتم التعهد به وما يقدم من مستوى الخدمة للعملاء، كما أنها تمثل درجة المطابقة للمعايير والمواصفات المحددة.

5. الحصة السوقية: وتمثل النسبة أو الكمية التي يحصل عليها البنك من خدمة معينة أو نشاط محدد من مقدار الحجم أو النسبة الكلية من مجمل النشاط في السوق المالي والمصرفي.
6. المركز الإستراتيجي: ويمثل وضع البنك في السوق المالي والمصرفي مقارنة بالمنافسين العاملين في نفس السوق، ويقاس من خلال المؤشرات المالية المميزة للأداء.
7. كثافة الاستثمار: وتمثل حجم الاستثمارات المادية أو المالية المستخدمة لموجودات متداولة أو موجودات ثابتة.
8. تكنولوجيا الاتصال: وتمثل جميع النظم المعلوماتية والوسائل والمعدات المستخدمة في إيصال رسالة معينة من البنك إلى العملاء أو إلى السوق المالي والمصرفي واستلام الاستجابات، أي ردود الأفعال على شكل معلومات وبيانات وسلوكيات معينة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

وصف خصائص عينة الدراسة:

لتوصيف عينة الدراسة فقد جمعت بيانات عن المتغيرات الديموغرافية لكل من العاملين والعملاء والتي تخدم أهداف الدراسة وهذه البيانات تتعلق بالمتغيرات (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والقطاع، والنشاط، وعدد سنوات ممارسة النشاط، والمصارف التي يتعامل معها، وعدد سنوات التعامل مع هذه المصارف) أما عينة العاملين فقد اعتمدت المتغيرات الديموغرافية التالية: (الوظيفة الحالية، والجنس، والعمر، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة أو الخبرة، ومدة العمل في الوظيفة الحالية).

1- وصف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)
خصائص عينة الدراسة (العملاء)

المتغير الديموغرافي	فئات المتغير	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	214	71.3
	أنثى	86	28.7
العمر	أقل من 25 سنة	42	14.0
	25- 35	66	22.0
	36-45	78	26.0
	46 فأكثر	114	38.0
التحصيل العلمي	ثانوية	56	18.7
	دبلوم	72	24.0
	بكالوريوس	122	40.7
	دراسات عليا	50	16.7
القطاع	قطاع حكومي	76	25.3
	قطاع خاص	200	66.7
	قطاع تطوعي	24	8.0
النشاط	تجاري	164	54.7
	صناعي	66	22.0
	مقاولات	24	8.0
	زراعي	12	4.0
	تعليم	34	11.3
عدد سنوات ممارسة النشاط	اقل من 6 سنوات	42	14.0
	06-10	66	22.0
	11-15	120	40.0
	اكثر من 15 سنة	72	24.0
عدد سنوات التعامل	أقل من 5 سنوات	53	17.7
	5ـ10	113	37.7
	11ـ15	77	25.7
	أكثر من 15 سنة	57	19

ويبين جدول (2) خصائص عينة الدراسة للعملاء، إذ نجد أن (71.3)% من عينة الدراسة هم من الذكور وأن الباقي (28.7)% هم من الإناث. وهذا يعكس أن غالبية المتعاملين مع البنوك هم من الذكور. حيث نسبة الإناث اللواتي يمارسن الأنشطة الإقتصادية أو اللواتي يتطلب عملهن التعامل مع البنوك منخفضة.

أما متغير العمر، فنجد أن أعلى نسبة هي في الفئة العمرية أكثر من (46) سنة، حيث بلغت نسبتها (38%) يليها الفئة العمرية (36ـــ45) سنة وبنسبة مقدارها (26%) وتليها الفئة العمرية (25ـــ35) وبنسبة مقدراها (22%) أما الفئة العمرية أقل من (25) سنة فقط كانت نسبة من تقع أعمارهم ضمـــن هـــذه الفئـــة (14%) ويستدل من ذلك أن أفراد العينة موزعون على كافة الفئات العمرية.

أما التحصيل العملي فيلاحظ من الجدول المشار إليه أعلاه أن(40.7%)من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وأن (24%) من أفراد العنية هم من حملة دبلوم كليات المجتمع بينما نجد أن حملة الثانوية العامة وما دون وحملة الدراسات العليا هم يشكلون (18.7) و (16.7)% على التوالي.

أما فيما يتعلق بالقطاعات التي يعمل بها أفراد العينة من العملاء فهي موزعة على (3) قطاعات هي الحكومي والخاص والتطوعي وقد بلغت نسبة من يعملون في القطاع الخاص (66.7%) من أفراد عينة الدراسة بينما نجد أن العاملين في القطاع الحكومي كانت نسبتهم (25.3%) وأن (8%) فقط كانوا ممن يعملون في القطاع التطوعي.

أما توزيع أفراد العينة حسب النشاط الذي يمارسه فراد العينة فإننا نجد أن (54.7)% من أفراد العينة هم ممن يعملون في القطاع التجاري يليه العاملون في القطاع الصناعي بنسبة (22%) وأن (11.3)% من أفراد العينة هم من العاملين في النشاط التعليمي وأن العاملين في مجال المقاولات شكلوا (8%) وأن العاملين في القطاع الزراعي شكلوا فقط (4%) وإن هذا يعكس أثر الخدمات المصرفية في تنشيط الحياة الاقتصادية للقطاع الخاص والقطاع التجاري الذي هو في تماس يومي مع هذه الخدمات التي لا بد أن تكون هذه الخدمات ذات تكلفة وجودة عالية وتؤدى

بأقل وقت ممكن، الأمر الذي يسهل أعمال القطاع الخاص عامة والقطاع التجاري خاصة.

أما فترة ممارسة أفراد العينة لنشاطاتهم الحالية فنلاحظ من الجدول رقم (1) أن (40%) من أفراد عينة الدراسة من العملاء تتراوح فترات ممارستهم لنشاطهم الحالي ما بين (11-15) سنة وأن (14%) منهم تقل فترة ممارستهم للنشاط عن 6 سنوات وأن (22%) تتراوح فترات ممارستهم لنشاطهم ما بين (6ـ10) سنوات، وأن ما نسبته 24% كان أكثر من 15 سنة، هذا يؤكد أن البيانات والمعلومات المستقاة من أفراد العينة تعتمد على خبرتهم الطويلة في التعامل مع البنوك من خلال فترة ممارسة نشاطهم.

أما فترات تعامل العملاء مع البنوك فنجد أن نسبة (37.7%) من أفراد العينة من العملاء يتعاملون مع البنوك فترة تتراوح ما بين (5ـ10) سنوات وأن (25.7%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن يتعاملون مع البنوك فترات تتراوح ما بين (11ـ15) سنة، أما الذين تزيد فترات تعاملهم مع البنوك عن (15) سنة فنجد أن نسبتهم بلغت (19%) وأخيراً فإن نسبة ممن تقل فترات تعاملهم مع البنوك عن 5 سنوات كانت نسبتهم (17.7%).

ويلاحظ من تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء أن أفراد العينة تتوفر لديهم الخبرة والمعرفة والدراية من خلال تماسهم اليومي مع البنوك حيث تتطلب طبيعة أعمالهم اليومية التجارية التعامل المستمر مع البنوك، وأن خبرتهم وسنوات تعاملهم مع البنوك تعكس مقدرتهم على وضع وبناء آراء وتصورات عملية عن متغيرات الدراسة، والتعبير عن احتياجاتهم المختلفة من الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك.

جدول (3)

خصائص عينة الدراسة من العاملين في البنوك

المتغير الديموغرافي	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الوظيفة الحالية	مدير	18	12
	رئيس قسم	36	24
	موظف علاقات عامة	30	20
	موظف في قسم آخر	66	44
النوع الاجتماعي	ذكر	108	72
	أنثى	42	28
العمر	25-35	32	21.3
	36-45	76	50.7
	46 فأكثر	42	28.0
التحصيل العلمي	ثانوية	0	0.0
	دبلوم	32	21.3
	بكالوريوس	110	73.3
	دراسات عليا	8	5.3
التخصص	إدارة	36	24.0
	محاسبة	52	34.7
	حاسوب	44	29.3
	قانون	8	5.3
	إعلام	6	4.0
	هندسة	4	2.7
	أخرى	0	0.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 6 سنوات	16	10.7
	06-10	40	26.7
	11-15	42	28.0
	16-20	28	18.7
	أكثر من 20 سنة	24	16.0
مدة العمل في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	42	28.0
	05-10	86	57.3
	أكثر من 10 سنوات	22	14.7

يبين الجدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية حيث يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة (20%) من أفراد عينة الدراسة هم من موظفي العلاقات العامة وأن (12%) هم من درجة مدير وأن (24%) هم من درجة رئيس قسم، كذلك نجد أن (44%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن يعملون في أقسام غير العلاقات العامة. أي أن (80%) من أفراد عينة الدراسة من غير العاملين في العلاقات العامة كما أن (36%) من أفراد العينة هم من العاملين في الإدارة. وهذا يدل على أن دور هؤلاء في تقيم دور العلاقات العامة في زيادة القدرة التنافسية غير متحيز.

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة من العاملين حسب الجنس فنجد أن (72%) من العينة هم من الذكور والباقي من الإناث، وهذا يعني أن الإقبال على العمل في البنوك لا يلاقي قبولاً من النساء وأن العمل في البنوك يعتمد على الذكور بصورة عامة.

أما عن متغير العمر لأفراد العينة من العاملين في البنوك الأردنية فنجد أن نسبة (50.7%) ممن تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (36ـــ45) سنة يليها الفئة العمرية أكثر من 46 سنة وبنسبة مقدراها (28%) من أفراد العينة كما وأن (21.3%) من أفراد العينة من العاملين في البنوك الأردنية ممن تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية من (25ـــ35) سنة. وهذا يعكس أن البنوك الأردنية تعمل على رفد كوادرها سنوياً بالدماء الجديدة. وهذا يسهل نقل وتبادل الخبرة والمعرفة بين مختلف فئات الموظفين.

وكما يشير الجدول أدناه إلى أن غالبية أفراد العينة من العاملين في البنوك الأردنية هم من حملة البكالوريوس وبنسبة مقدارها (73.3)% وأن حملة الدبلوم قد شكلوا (21.3)% كما وأن حملة الدراسات العليا (5.3)% وهذا يدل على أن العاملين في البنوك الأردنية هم من حملة الدرجات الجامعية أي أن لديهم التأهيل العلمي المناسب خصوصاً وأن عمل هؤلاء العاملين في الميدان والفروع والتي تتطلب تأهيلاً فنياً متخصص في مجالات معينة تختلف عن تلك التخصصات التي يتطلبها

العمل في الإدارة العامة فهو لا يحتاج إلى إجراء الدراسات والأبحاث وهذا يعكس إنخفاض نسبة حملة الدراسات العليا.

ونلاحظ من الجدول (2) أن تخصصات أفراد العينة قد توزعت على تخصصات مختلفة فنية ومالية وإدارية وقد بلغت نسبة التخصصات الإدارية (24%)، كما أن (34.7%) من العاملين في البنوك هم من حملة تخصص المحاسبة، أما العاملون في الكمبيوتر (29.3) والهندسة فقد بلغت نسبتهم (2.7%) من أفراد العينة وهي فئات فنية لم تكن موجودة في البنوك وهذا يدل على استخدام التقنيات الحديثة في أعمال البنوك الأردنية الأمر الذي ينعكس على تطور خدماتها ومواكبتها التطورات التقنية الحديثة.

أما العاملون في مجال الإعلام فنجد أن نسبتهم لا تتعدى (4%) فقط من أفراد العينة. ومما سبق نجد أن عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية هم ممن لديهم الخبرة والمعرفة بالأعمال المصرفية وهم مؤهلون للقيام بالأعمال المؤكلة إليهم عملياً وعلمياً. كما أن غالبيتهم (80%) من غير العاملين في العلاقات العامة وهذا يعكس الحيادية في وضع تصوراتهم حول متغيرات الدراسة وفقرات الإستبيان المخصص لأفراد العينة من العاملين في البنوك الأردنية.

أما فترات الخدمة في الوظيفة الحالية فقد توزع أفراد العينة من العاملين على كافة فئات الخدمة على كافة الفئات وبنسب متقاربة، أي يمكن القول أنها موزعة توزيعاً طبيعياً. حيث بلغت نسبة الذين تقل سنوات خبرتهم عن(6) سنوات(10.7%) فقط وأن الذين تزيد فترات خبرتهم عن(10) سنـــوات كانـــت (62.6%) من أفراد العينة أما الذين تزيد خبرتهـــم عن(20) سنـــة فقـــد كانـــت نسبتهم(16%) كمـــا أن(57.3%) من أفراد العينة ممن لديهم فترة عمل في الوظيفة الحالية (5ـــ10) سنوات وهذا يدل على وجود الإستقرار الوظيفي في العمل المصرفي مما ينعكس إيجابياً على بناء علاقات بين العاملين في البنوك والعملاء المتعاملين مع هذه البنوك. إضافة إلى تنوع الخبرات مما يسهل عملية تناولها ونقلها من جيل لآخر.

الإجابة على أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات ، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً	غير متأكد
(4)	(3)	(2)	(1)	(0)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
2.80 فما فوق	2.79-2	2.49فما دون

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (2.80) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2-2.79) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

السؤال الدراسة الأول :

"ما تصورات كل من العملاء والعاملين حول دور العلاقات العامة في البنوك الأردنية".

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من العاملين حول الفقرات المتعلقة بدور العلاقات العامة في البنوك الأردنية .

جدول (4)

توزيع آراء عينة الدراسة من العاملين في البنوك حول دور العلاقات العامة

الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
إهتمام البنك بإحتياجات العملاء	2.92	1.23	مرتفعة
توزيع محفظة الخدمات المصرفية	2.64	1.26	متوسطة
امتلاك البنك الأهداف الواضحة	3.17	1.12	مرتفعة
امتلاك البنك قسم مخصص ومستقل للعلاقات العامة	1.05	0.36	منخفضة
وضوح أهداف وغايات العلاقات العامة	1.44	1.05	منخفضة
دور العلاقات العامة في رسم السياسة العامة	1.20	0.90	منخفضة

ويشير الجدول إلى أن البنوك الأردنية تهتم بإحتياجات العملاء المصرفية بصورة مرتفعة حيث كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين بالبنوك الأردنية على هذه الفقرة (2.92) كما وأن هنالك تباينا في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل عليه الانحراف المعياري. حيث بلغت قيمة هذا الانحراف (1.234).

أما سعي إدارة البنك إلى توزيع وتنويع خدماتها المصرفية فإنها متوسطة، حيث كان الوسط الحسابي لتصورات أفراد العينة حول هذا المتغير هي (2.64) ولكن التباين في الإجابات على هذا المتغير كان واضحا، إذ بلغ الإنحـراف المعيـاري (1.255)، وهذا يدل على أن البنوك الأردنية تحاول تنويع خدماتها المصرفية بصورة عامة لأن احتياجات العملاء أكثر تنوعاً وأن هذه الخدمات لا تفي بإحيتاجات كافة العملاء ولا تلبي كافة هذه الرغبات.

ومن الجدول المشار إليه أعلاه نجد أن البنوك الأردنية تمتلك أهدافاً واضحة في ممارستها لعملها المصرفي، وهذا يستدل عليه من إجابات أفراد العينة حول الفقرة المتعلقة بوجود أهداف واضحة للبنوك الأردنية، حيث إن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة يساوي (3.17)، وهي أعلى قيمة في المتوسطات الحسابية لكافة الفقرات المتعلقة بتطور العلاقات العامة في البنوك الأردنية كما أن

الإنحراف المعياري لها يساوي (1.112)، أي أن إجابات أفراد العينة تميل إلى إعطاء وزن كبير لهذه الفقرة.

إن امتلاك ووجود قسم خاص ومستقل للعلاقات العامة في البنك تعكس أهمية العلاقات العامة في البنوك الأردنية ونجد أن إجابات أفراد العينة من العاملين كان على هذه الفقرة (1.05) وهي أدنى قيمة، وهذا يعني أنه لا يوجد أقسام متخصصة ومستقلة للعلاقات العامة في معظم البنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين بالبنوك الأردنية والذين هم أدرى بذلك من غيرهم في أمور التنظيم الإداري والهيكلي للبنوك. وإن هنالك اتفاقاً بين أفراد العينة على ذلك حيث إن الإنحراف المعياري منخفض جداً (0.362) وهو أقل إنحراف معياري لهذه المجموعة من الفقرات ويمكن القول بأن البنوك الأردنية لا تملك أقساماً مستقلة أو خاصة بالعلاقات العامة كما يستدل من نتائج تحليل عينة العاملين في البنوك الأردنية.

ويرتبط بهذه الفقرة السابقة الفقرتان الأخيرتان من نفس الجدول، حيث إن إجابات أفراد العينة عليهما كانت منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي لكل من وضوح أهداف وغايات العلاقات العامة في البنك ودور العلاقات العامة في رسم سياسة البنك العامة (1.44) و (1.2) على التوالي. وقد كانت الإنحرافات المعيارية لهذه الإجابات (1.05) و (0.9) على التوالي لكل من هاتين الفقرتين، أي أن هنالك تبايناً في إجابات أفراد العينة حول هاتين الفقرتين.

وهذا يقودنا إلى الإستنتاج إلى أن عدم امتلاك البنوك لأقسام متخصصة ومستقلة للعلاقات العامة يؤدي إلى قيام أقسام ووحدات إدارية أخرى بأعمال العلاقات العامة وهذا التوزيع لمهام وواجبات العلاقات العامة على الأقسام الأخرى يؤدي إلى عدم وضوح أهداف وغايات العلاقات العامة في البنك وعدم وجود تأثير للأقسام ووحدات العلاقات العامة على السياسات العامة للبنك.

أما آراء وتصورات أفراد عينة الدراسة من العملاء حول امتلاك البنك الذي يتعاملون معه لأقسام متخصصة للعلاقات العامة فقد جاءت متطابقة مع نتائج عينة العاملين في البنوك الأردنية كما يشر إلى ذلك الجدول التالي.

جدول (5)

امتلاك البنك لأقسام العلاقات العامة حسب آراء عينة العملاء

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يوجد لدى البنك قسم للعلاقات العامة	1.99	1.447	منخفض

حيث بلغ الوسط الحسابي لها (1.99) وأن الإنحراف المعياري لها كبير جداً وهذا يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة من العملاء حيث البنوك التي توجد فيها أقسام للعلاقات العامة قليلة مما أدى إلى أن تكون إجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء أو الذين يتعامون مع بنوك فيها أقسام علاقات عامة قليلة ومتطرفة، إذ أنهم أجابوا بأتفق تماماً (منخفض) والذين لا توجد في البنوك التي يتعاملون بها أقسام علاقات عامة أو لا يعلمون بوجود مثل هذه الأقسام قد أجابوا لا أتفق تماماً أو غير متأكد. أي أنها على طرفي نقيض وبذلك نتج عن ذلك الانحراف المعياري الكبير حيث إن البنك الوحيد الذي توجد فيه وحدة (قسم) علاقات عامة هو بنك الإسكان، بينما نجد أن أنشطة العلاقات العامة في كل بنك الأردن والبنك العربي موزعة أو مدمجة مع أقسام أخرى، أي أن أنشطة العلاقات العامة لا تمارس بشكل واضح وصريح بالنسبة للعملاء، كما تدل هذه النتيجة على أن العملاء لا يلمسون أنشطة العلاقات العامة المقدمة في البنوك بصورة واضحة نظراً لتوزيعها على الأقسام الأخرى من البنك.

السؤال الدراسة الثاني :

"ما تصورات كل من العملاء والعاملين حول أنشطة العلاقات العامة (مهارات وقدرات الموظفين، تكنولوجيا الاتصال، تكامل ادارة العلاقات، جودة وسيلة الاتصال، تكلفة وسيلة الاتصال، التوقيت الزمني لإيصال الرسالة، التفاعل في العملية الاتصالية)".

أولاً: تصورات العاملين حول أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
11-7	مهارات وقدرات الموظفين	2.03	0.55	7	متوسط
18-12	تكنولوجيا الاتصال	2.30	0.58	6	متوسط
21-19	تكامل إدارة العلاقات	3.09	0.69	3	مرتفع
24-22	تكلفة وسيلة الاتصال	3.52	0.70	1	مرتفع
27-25	جودة وسيلة الاتصال	3.15	0.53	2	مرتفع
31-28	التوقيت الزمني	2.83	0.57	4	مرتفع
35-32	التفاعل في العملية الاتصالية	2.75	0.69	5	متوسط
	المتوسط العام	2.81	0.43	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لأبعاد متغيرات الدراسة(أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين) كانت مرتفعةً حيث بلغ(2.81) وإنحراف معياري (0.43)، مما يدلل على أن تصورات العاملين حول أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (تكلفة وسيلة الاتصال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.52)، تلاها في ذلك بُعد(جودة وسيلة الاتصال) بمتوسط حسابي بلغ(3.15). وجاء بُعد(تكامل إدارة العلاقات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.09)، في حين جاء بُعد(التوقيت الزمني) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(2.83). وجا بعُد(مهارات وقدرات العاملين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.03). ومن خلال مطالعتنا للنتائج الإحصائية يتضح أن البنوك تتبع وسائل اتصال مكلفة وذات جودة عالية وأن لها دور تحقيق في القدرة التنافسية إلا أن ذلك يحتاج إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد مهارات وقدرات العاملين.

رقم الفقرة	مهارات وقدرات العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
7	تهتم إدارة البنك بتنمية مهارات العاملين في العلاقات العامة.	1.92	0.88	2	منخفض
8	هنالك برامج تدريبية وتطويرية خاصة للعاملين في العلاقات العامة.	1.67	0.90	3	منخفض
9	تتابع إدارة البنك أداء العاملين في العلاقات العامة.	1.66	0.94	5	منخفض
10	يتمتع موظفو العلاقات بمزايا معينة.	1.64	0.79	4	منخفض
11	يؤثر العاملون في العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	3.27	0.84	1	مرتفع
	المتوسط العام	2.03	0.55	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(مهارات وقدرات العاملين) كان متوسطاً حيث بلغ(2.03)، واحتلت الفقرة يؤثر العاملون في العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.27)، تلاها تهتم إدارة البنك بتنمية مهارات العاملين في العلاقات العامة بمتوسط حسابي بلغ(1.92). وجاءت الفقرة هنالك برامج تدريبية وتطويرية خاصة للعاملين في العلاقات العامة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(1.67). في حين جاءت الفقرة يتمتع موظفو العلاقات بمزايا معينة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(1.64). وهنا تبرز أهمية تطوير مهارات العاملين وقدراتهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة بالإضافة إلى ضرورة توفير حوافز لتشجيعهم على العمل.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد تكنولوجيا الاتصال.

رقم الفقرة	تكنولوجيا الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
12	يعتمد موظفو العلاقات العامة أساليب متطورة للاتصال مع العملاء.	2.68	0.87	3	متوسط
13	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل الشفهية للاتصال مع العملاء.	1.59	0.85	5	منخفض
14	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل المسموعة للاتصال مع العملاء.	1.56	0.86	6	منخفض
15	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل المكتوبة للاتصال مع العملاء.	3.47	0.79	2	مرتفع
16	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام وسيلة الإنترنت للاتصال مع العملاء.	1.25	0.79	7	منخفض
17	يهتم موظفو العلاقات العامة بدراسة وسائل الاتصال بالعملاء من قبل البنوك المنافسة.	1.95	0.79	4	منخفض
18	تؤثر وسيلة الاتصال المستخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	3.59	0.85	1	مرتفع
-	المتوسط العام	2.30	0.58	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(تكنولوجيا الاتصال) كان متوسطاً حيث بلغ(2.30)، واحتلت الفقرة تؤثر وسيلة الاتصال المستخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.59)، تلاها يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل المكتوبة للاتصال مع العملاء بمتوسط حسابي بلغ(3.47). وجاءت الفقرة يعتمد موظفو العلاقات العامة أساليب متطورة للاتصال مع العملاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(2.68). في حين جاءت الفقرة يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام وسيلة الإنترنت للاتصال مع العملاء بمتوسط حسابي بلغ(1.25). وقد يعود ذلك

لعدم وجود وحدات مستقلة للعلاقات العامة ووضوح أهدافها وغاياتها وأن هذه الوسائل والتقنيات لا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الاجتماعية الاقتصادية والديموغرافية للعملاء عند استخدامها.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد تكامل إدارة العلاقات.

رقم الفقرة	تكامل إدارة العلاقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
19	هنالك تكامل واضح بين قسم العلاقات العامة وبقية الأقسام.	3.12	0.91	2	مرتفعة
20	يهتم قسم العلاقات العامة بالتنسيق مع بقية الإدارات لحل مشاكل العملاء.	2.93	0.92	3	مرتفعة
21	تؤثر عملية التكامل بين الأقسام في تعزيز القدرة التنافسية.	3.21	0.90	1	مرتفعة
-	المتوسط العام	3.09	0.69	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(تكامل إدارة العلاقات) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.09)، واحتلت الفقرة تؤثر عملية التكامل بين الأقسام في تعزيز القدرة التنافسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، تلاها هنالك تكامل واضح بين قسم العلاقات العامة وبقية الأقسام بمتوسط حسابي بلغ(3.12). في حين جاءت الفقرة يهتم قسم العلاقات العامة بالتنسيق مع بقية الإدارات لحل مشاكل العملاء بمتوسط حسابي بلغ(2.93). وقد يعود ذلك أن تصورات العاملين في البنوك تشير إلى أن التكامل الكبير إذ أن أنشطة العلاقات العامة تمارس من قبل أقسام ووحدات إدارية مختلفة بالبنك وخصوصاً تلك التي تعمل في مجال التسويق والترويج.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد تكلفة وسيلة الاتصال.

رقم الفقرة	تكلفة وسيلة الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
22	تؤثر تكلفة وسيلة الاتصال في اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.	3.53	0.96	2	مرتفعة
23	يبحث موظفو العلاقات العامة في اختيار الوسيلة الأقل تكلفة في إيصال رسائلهم للعملاء.	3.48	0.99	3	مرتفعة
24	تؤثر تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك بتعزيز القدرات التنافسية.	3.56	0.82	1	مرتفعة
-	المتوسط العام	3.52	0.83	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(تكلفة وسيلة الاتصال) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.52)، واحتلت الفقرة تؤثر تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك بتعزيز القدرات التنافسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابـــي بلـــغ(3.56)، تلاها تؤثر تكلفة وسيلة الاتصال في اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بمتوسط حسابي بلغ(3.53). في حين جاءت الفقرة يبحث موظفو العلاقات العامة في اختيار الوسيلة الأقل تكلفة في إيصال رسائلهم للعملاء بمتوسط حسابي بلغ(3.48). وقد يعود ذلك أن تصورات العاملين في البنوك تشير إلى أن البنوك تتبع وسائل إتصال مكلفة وأن دور هذه الوسائل له أثر في القدرة التنافسية.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد جودة وسيلة الاتصال.

رقم الفقرة	جودة وسيلة الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
25	يهتم موظفو العلاقات العامة بكفاءة وسيلة الاتصال (الوضوح في المضمون) مع العملاء.	3.11	0.88	2	مرتفعة
26	يسعى موظفو العلاقات العامة باستمرار لمعرفة تفضيلات العملاء للوسيلة الملائمة.	2.91	0.83	3	مرتفعة
27	تؤثر جودة الاتصال بدرجة كبيرة في القدرة التنافسية.	3.44	0.83	1	مرتفعة
-	المتوسط العام	3.15	0.70	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(جودة وسيلة الاتصال) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.15)، واحتلت الفقرة تؤثر جودة الاتصال بدرجة كبيرة في القدرة التنافسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.44)، تلاها يهتم موظفو العلاقات العامة بكفاءة وسيلة الاتصال (الوضوح في المضمون) مع العملاء بمتوسط حسابي بلغ(3.11). في حين جاءت الفقرة يسعى موظفو العلاقات العامة باستمرار لمعرفة تفضيلات العملاء للوسيلة الملائمة بمتوسط حسابي بلغ(2.91). وقد يعود ذلك أن تصورات العاملين في البنوك تشير إلى أن البنوك تتبع وسائل لغايات التسويق والترويج وجذب العملاء ذات الجودة العالية .

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد التوقيت الزمني.

رقم الفقرة	التوقيت الزمني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
28	تهتم العلاقات العامة بالتوقيت الزمني لإيصال الرسالة إلى العملاء.	1.65	0.86	4	منخفضة
29	يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في فهمها واستيعابها من قبل العملاء.	2.93	0.87	3	مرتفعة
30	يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في تحقيق الإستجابة المطلوبة.	3.11	0.90	2	مرتفعة
31	يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	3.63	0.85	1	مرتفعة
-	المتوسط العام	2.83	0.57	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(التوقيت الزمني) كان مرتفعاً حيث بلغ(2.83)، واحتلت الفقرة يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، تلاها يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في تحقيق الإستجابة المطلوبة بمتوسط حسابي بلغ(3.11). وجاءت الفقرة يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في فهمها واستيعابها من قبل العملاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(2.93)، في حين جاءت الفقرة تهتم العلاقات العامة بالتوقيت الزمني لإيصال الرسالة إلى العملاء بمتوسط حسابي بلغ(1.65). وقد يعود ذلك أن تصورات العاملين في البنوك تشير إلى أن البنوك تتبع توقيتاً زمنياً ترسل فيه البنوك الأردنية رسائلها إلى العملاء لتحقيق الاستجابة المطلوبة.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العاملين عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد التفاعل في العملية الاتصالية.

رقم الفقرة	التفاعل في العملية الاتصالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
32	تهتم العلاقات العامة بتحقيق التفاعل مع العملاء.	3.13	0.91	2	مرتفعة
33	يسعى البنك لاستخدام وسائل اتصال تعمق من التفاعل مع العملاء.	2.33	0.88	4	متوسطة
34	تهتم الإدارة بالحصول على ردود فعل العملاء تجاه خدماتها والرسائل الموجهة إليها.	3.17	0.90	1	مرتفعة
35	تستجيب الإدارة لردود فعل العملاء وآرائهم واعتماد التغير في ضوء ذلك.	2.36	0.87	3	متوسطة
-	المتوسط العام	2.75	0.69	-	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(التفاعل في العملية الاتصالية) كان متوسطاً حيث بلغ(2.75)، واحتلت الفقرة تهتم الإدارة بالحصول على ردود فعل العملاء تجاه خدماتها والرسائل الموجهة إليها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.17)، تلاها تهتم العلاقات العامة بتحقيق التفاعل مع العملاء بمتوسط حسابي بلغ(3.13). وجاءت الفقرة تستجيب الإدارة لردود فعل العملاء وآرائهم واعتماد التغير في ضوء ذلك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(2.36)، في حين جاءت الفقرة يسعى البنك لاستخدام وسائل اتصال تعمق من التفاعل مع العملاء بمتوسط حسابي بلغ(2.33). وقد يعود ذلك أن تصورات العاملين في البنوك تشير إلى أن البنوك تهتم بردود أفعال العملاء تجاه خدماتها والرسائل الموجهة إليها وتحقيق التفاعل مع العملاء.

ثانياً: تصورات العملاء حول أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العملاء عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
2-10	مهارات وقدرات الموظفين	1.73	0.59	6	منخفض
11-17	تكنولوجيا الاتصال	1.85	0.48	5	منخفض
18-19	تكامل إدارة العلاقات	1.64	0.70	7	منخفض
20-22	تكلفة وسيلة الاتصال	2.13	0.67	3	متوسط
23-25	جودة وسيلة الاتصال	3.38	0.53	1	مرتفع
26-29	التوقيت الزمني	2.06	0.63	4	متوسط
30-33	التفاعل في العملية الاتصالية	2.65	0.43	2	متوسط
2-33	المتوسط العام	2.21	0.52	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(14) أن المتوسط العام لأبعاد متغيرات الدراسة(أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية من وجهة نظر العملاء) كانت متوسطةً حيث بلغ(2.21) وانحراف معياري (0.52)، مما يدلل على أن تصورات العاملين حول أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، واحتل بُعد (جودة وسيلة الاتصال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.38)، تلاها في ذلك بُعد(التفاعل في العملية الاتصالية) بمتوسط حسابي بلغ(2.65). وجاء بُعد(تكلفة وسيلة الاتصال) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(2.13)، في حين جاء بُعد(التوقيت الزمني) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(2.06). وجا بعُد(تكامل إدارة العلاقات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.64). ومن خلال مطالعتنا للنتائج الإحصائية يتضح أن البنوك تتبع وسائل اتصال ذات جودة

عالية وضرورة التفاعل في العملية الاتصالية وأن لها دور تحقيق في القدرة التنافسية إلا أن ذلك يحتاج إلى تكامل وحدات إدارة العلاقات العامة.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العملاء عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد مهارات وقدرات العاملين.

رقم الفقرة	مهارات وقدرات العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
2	يقوم موظفو العلاقات العامة بدور مهم في توضيح أهداف البنك للعملاء.	1.71	0.99	3	منخفض
3	يمتلك موظفو العلاقات العامة في البنوك مهارات متميزة في تحديد احتياجاتي كعميل.	1.65	0.97	5	منخفض
4	يهتم موظفو العلاقات العامة بدراسة اتجاهات العملاء.	1.82	0.98	2	منخفض
5	لموظفي العلاقات العامة قدرة على دراسة مشاكل العملاء.	1.04	1.05	9	منخفض
6	يتولى موظفو العلاقات العامة نقل المشاكل التي يواجهها العملاء إلى الإدارة العليا.	1.69	1.01	4	منخفض
7	أبحث عن البنك الذي يتمتع موظفوه بمهارات متميزة في التعامل مع العملاء.	3.25	1.00	1	مرتفع
8	لموظفي العلاقات العامة دور رئيس في جذب العملاء للبنك.	1.63	1.09	6	منخفض
9	يمتلك موظفو العلاقات العامة رؤيا استراتيجية لتحديد الاحتياجات المستقبلية للعملاء.	1.35	0.99	8	منخفض
10	أشعر أن موظفي العلاقات العامة لهم دور في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	1.46	1.01	7	منخفض
	المتوسط العام	1.73	0.59	-	منخفض

يتبين من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(مهارات وقدرات العاملين) كان منخفضاً حيث بلغ(1.73)، واحتلت الفقرة أبحث عن البنك الذي يتمتع موظفوه بمهارات متميزة في التعامل مع العملاء المرتبة الأولى بمتوسط حسابــي بلــغ(3.25)، تلاها يهتم موظفو العلاقات العامة بدراسة اتجاهات العملاء

بمتوسط حسابي بلغ(1.82). وجاءت الفقرة يقوم موظفو العلاقات العامة بدور مهم في توضيح أهداف البنك للعملاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(1.71). في حين جاءت الفقرة لموظفي العلاقات العامة قدرة على دراسة مشاكل العملاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(1.04). وهنا تبرز أهمية تأهيل وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم من خلال جذب العملاء ووضع الخطط الاستراتيجية بالإضافة إلى لقدرة على حل مشاكل العملاء.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العملاء عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد تكنولوجيا الاتصال.

رقم الفقرة	تكنولوجيا الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
11	يستخدم البنك وسائل إتصال متعددة معي كعميل للبنك.	1.19	1.00	7	منخفض
12	يستخدم البنك تكنولوجيا اتصال ملائمة في إيضاح الرسائل الموجهة للعميل.	1.27	0.99	6	منخفض
13	يثق العميل في وسائل الإتصال المستخدمة من قبل البنك.	1.37	1.00	5	منخفض
14	يستخدم البنك الوسائل المسموعة والمرئية في بث رسائله للعملاء (الإذاعة والتلفزيون).	2.64	1.01	1	متوسط
15	يستخدم البنك الوسائل المكتوبة (النشرات، الكتيبات، لوحات الإعلان) في رسائله للعملاء.	2.48	1.00	2	متوسط
16	يستخدم البنك الوسائل الشفوية (اللقاءات، المؤتمرات، الإجتماعات، الزيارات، المعارض) في رسائله للعملاء.	1.95	1.00	4	منخفض
17	يستخدم البنك وسيلة الإنترنت في الاتصال مع العملاء.	2.06	0.97	3	متوسط
-	المتوسط العام	1.85	0.48	-	منخفض

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(تكنولوجيا الاتصال) كان منخفضاً حيث بلغ(1.85)، واحتلت الفقرة يستخدم البنك الوسائل المسموعة والمرئية في بث رسائله للعملاء (الإذاعة والتلفزيون).المرتبة الأولى بمتوسط حسابـــي بلـــغ(2.64)، تلاها يستخدم البنك الوسائل المكتوبة (النشرات، الكتيبات، لوحات الإعلان) في رسائله للعملاء بمتوسط حسابي بلغ(2.48). وجاءت الفقرة يستخدم البنك وسيلة الإنترنت في الاتصال مع العملاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(2.06). في حين جاءت الفقرة يستخدم البنك وسائل اتصال متعددة معي كعميل للبنك بمتوسط حسابي بلغ(1.19). وهذا يؤشر إلى أن هنالك ضعفاً في تكنولوجيا الاتصال ونقل رغبات واتجاهات العملاء نحو الخدمات التي تقدمها البنوك إلى الإدارة العليا لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم والعمل على الأخذ بعين الاعتبار هذه الرغبات والاتجاهات عند إعداد خطط عمل البنك وصياغة سياساته.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العملاء عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد تكامل إدارة العلاقات.

رقم الفقرة	تكامل إدارة العلاقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير المتوسط الحسابي
18	أشعر بوجود تنسيق واضح بين إدارة العلاقات العامة وبقية الإدارات في البنك.	1.73	1.00	1	منخفض
19	ينقل موظفو العلاقات العامة آراء العملاء إلى الإدارات الأخرى وحسب التخصص.	1.56	1.01	2	منخفض
–	المتوسط العام	1.64	0.73	-	منخفض

يتبين من الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(تكامل إدارة العلاقات) كان منخفضاً حيث بلغ(1.64)، واحتلت الفقرة أشعر بوجود تنسيق واضح بين إدارة العلاقات العامة وبقية الإدارات في البنك المرتبة الأولى بمتوسط

حسابـــي بلـــغ(1.73). في حين جاءت الفقرة ينقل موظفو العلاقات العامة آراء العملاء إلى الإدارات الأخرى وحسب التخصص بمتوسط حسابي بلغ(1.56). وقد يعود ذلك إلى أن أنشطة العلاقات العامة تمارس من قبل أقسام ووحدات إدارية مختلفة بالبنك وخصوصاً تلك التي تعمل في مجال التسويق والترويج وعدم معرفة ووعي العملاء لما يتم داخل البنك من إجراءات أو عدم وضوح في دور العلاقات العامة في البنك. إذ أن بنكين من البنوك المشمولة في العينة ليس لديها وحدات مستقلة واضحة المعالم، وبالتالي أدى ذلك إلى غموض في دور العلاقات العامة داخل البنك حسب تصورات أفراد العينة من العملاء.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العملاء عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد

جودة وسيلة الاتصال.

رقم الفقرة	جودة وسيلة الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
20	تتميز وسائل اتصال البنك بجودة عالية.	1.71	1.01	2	منخفض
21	تعكس وسائل الاتصال المستخدمة من قبل البنك السهولة في فهم رسالة البنك.	1.44	1.00	3	منخفض
22	تساعد جودة الاتصال في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	3.26	1.01	1	مرتفع
-	المتوسط العام	2.13	0.67	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(جودة وسيلة الاتصال) كان متوسطاً حيث بلغ(2.13)، واحتلت الفقرة تساعد جودة الاتصال في تعزيز القدرة التنافسية للبنك المرتبة الأولى بمتوسط حسابـــي بلـــغ (3.26). تلاها الفقرة تتميز وسائل اتصال البنك بجودة عالية بمتوسط حسابي (1.71)، في حين جاءت الفقرة تعكس وسائل الاتصال المستخدمة من قبل البنك

خصوصاً إذا ما علمنا أن هذه البنوك تركز على الإعلان في التلفزيون وهو من أعلى وسائل الاتصال كلفة.

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العملاء عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد التوقيت الزمني.

رقم الفقرة	التوقيت الزمني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
26	تهتم العلاقات العامة بالسرعة بإيصال الرسالة.	1.59	1.00	3	منخفضة
27	اعتقد أن سرعة إيصال الرسالة لا يحد من تأثير هذه الرسالة في العملاء.	1.25	1.00	4	منخفضة
28	يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في فهم واستيعاب مضمون الرسالة.	3.68	0.99	1	مرتفعة
29	إن وصول الرسالة في القوت المناسب يؤثر في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	1.70	1.00	2	منخفضة
-	المتوسط العام	2.06	0.63	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (20) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(التوقيت الزمني) كان متوسطاً حيث بلغ(2.06)، واحتلت الفقرة يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في فهم واستيعاب مضمون الرسالة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.68)، تلاها إن وصول الرسالة في القوت المناسب يؤثر في تعزيز القدرة التنافسية للبنك بمتوسط حسابي بلغ(1.70). وجاءت الفقرة تهتم العلاقات العامة بالسرعة بإيصال الرسالة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(1.59)، في حين جاءت الفقرة اعتقد أن سرعة إيصال الرسالة لا يحد من تأثير هذه الرسالة في العملاء بمتوسط حسابي بلغ(1.25). وقد يعود ذلك أن تصورات العملاء في أن البنوك يجب أن تعيد النظر في التوقيت الزمني للرسائل مما يعزز القدرة التنافسية.

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات العملاء عن أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية فيما يتعلق ببعد التفاعل في العملية الاتصالية.

رقم الفقرة	التفاعل في العملية الاتصالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التأثير حسب المتوسط الحسابي
30	يهتم البنك بتحقيق التفاعل بين العملاء وأقسامه المتعددة.	1.59	0.99	3	منخفضة
31	تحقق وسائل الاتصال في البنك علاقات تفاعلية مستمرة بين العملاء وموظفو البنك.	1.49	0.96	4	منخفضة
32	تساهم عملية التفاعل في الاتصال في زيادة عدد عملاء البنك.	3.77	0.97	1	مرتفعة
33	تؤثر عملية تفعيل الاتصال في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك.	3.76	0.95	2	متوسطة
–	المتوسط العام	2.65	0.43	-	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (21) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(التفاعل في العملية الاتصالية) كان متوسطاً حيث بلغ(2.65)، واحتلت الفقرة تساهم عملية التفاعل في الاتصال في زيادة عدد عملاء البنك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.77)، تلاها تؤثر عملية تفعيل الاتصال في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك بمتوسط حسابي بلغ(3.76). وجاءت الفقرة يهتم البنك بتحقيق التفاعل بين العملاء وأقسامه المتعددة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(1.59)، في حين جاءت الفقرة تحقق وسائل الاتصال في البنك علاقات تفاعلية مستمرة بين العملاء وموظفو البنك بمتوسط حسابي بلغ(1.49). وقد يعود ذلك أن تصورات العملاء في أن البنوك يجب أن تهتم بتحقيق التفاعل بين العملاء وأقسام البنوك المتعددة، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق علاقات تفاعلية مستمرة بين العملاء وموظفو البنك .

السؤال الدراسة الثالث:

"ما تصورات المبحوثين (العملاء والعاملين) لمستوى القدرة التنافسية للبنوك المبحوثة".

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات (العملاء والعاملين) لمستوى القدرة التنافسية للبنوك المبحوثة.

الفقرة	العملاء		العاملين في البنوك	
	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
القدرة التنافسية	2.03	1.15	3.36	0.78

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في جدول(22) إلى أن هنالك تبايناً في إجابات أفراد العينة من العملاء وأفراد العينة من العاملين حول دور العلاقات العامة في القدرة التنافسية للبنوك الأردنية لآراء وتصورات أفراد العينة من العملاء(2.03) بينما بلغ الوسط الحسابي لآراء أفراد العينة من العاملين (3.36) وقد يعود سبب انخفاض الوسط الحسابي لعينة العملاء إلى عدم وجود أقسام ووحدات خاصة بالعلاقات العامة في معظم البنوك الأردنية، وهذا يدل على وجود الوعي لأهمية العلاقات العامة في القدرة التنافسية للبنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين، وأن الوعي لأهمية العلاقات العامة من وجهة نظر العملاء منخفض ويعود ذلك لأسباب كثيرة منها عدم وجود أقسام خاصة العلاقات العامة وتوزع أنشطتها على الأقسام الأخرى مما يؤدي إلى ضبابية في أنشطة العلاقات العامة لدى العملاء.

الإجابة على سؤال الدراسة الرابع:

"ما ترتيب البنوك (عينة البحث من حيث مراكزها الإستراتيجية اعتماداً على المؤشرات المالية لهذه البنوك) ".

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم اعتماد أسلوب التحليل المالي الاستراتيجي للبنوك عينة البحث لتحديد مراكزها التنافسية الإستراتيجية، حيث تم استخدام مفهوم المركز الإستراتيجي، وذلك لغرض دراسة وتحليل المركز الإستراتيجية للبنوك عينة البحث باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية، لاستخراج نقاط القوة والضعف لكل بنك من هذه البنوك .

حيث اعتمدت الدراسة على أحد عشر مؤشراً لتحديد القدرة الإستراتيجية والميزة التنافسية وهذه المؤشرات هي :

1- معدل العائد على الاستثمار ROI .(Return, on , Investment)
2- معدل العائد على حق الملكية ROE (Sharehol Ders, Eauity).
3- ربحية السهم الواحد (الدينار) .
4- مفسوم الأرباح للسهم الواحد (الدينار) .
5- الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة .
6- كثافة الاستثمار في الموجودات الكلية بآلاف الدنانير .
7- كثافة الاستثمار في التسهيلات الائتمانية بآلاف الدنانير .
8- كثافة الاستثمار في الأوراق المالية بآلاف الدنانير .
9- الحصة السوقية للاستثمارات قصيرة الأجل .
10- الحصة السوقية للتسهيلات الائتمانية .
11- حجمو التسهيلات الائتمانية / الودائع .

وقد اعتمدت الدراسة على البيانات المالية الواردة في التقارير السنوية للبنوك الأردنية لاحتساب المؤشرات المشار اليها أعلاه للفترة (1998-2002)(ملحق 2) ولتحديد المركز الإستراتيجي لكل بنك من البنوك فقد تم استخراج الوسط الحسابي للفترة الزمنية 1998-2002. وقد استخرج الوسط الحسابي للمحفظة الإستثمارية مكونة من عينة من البنوك المشمولة بالعينة . وقد احتسبت نقاط القوة الضعف لكل

بنك من البنوك الواردة في العينة على أساس قيمة معدل المؤشر للبنك مقارنة بالمتوسط العام لكافة البنوك، فإذا كانت قيمة المؤشر للبنك أقل من المعدل العام للمحفظة الإستثمارية لبنوك العينة اعتبر ذلك المؤشر نقطة ضعف، أما إذا كانت قيمة المؤشر أكبر أو تساوي قيمة المتوسط الحسابي العام للمحفظة الإستثمارية لعينة البنوك اعتبر ذلك المؤشر نقطة قوة، ومما هو جدير بالذكر أن الدراسة قد استخدمت مؤشرات جديدة لم يتم استخدامها في الدراسات العربية من قبل، منها تحليل كثافة الاستثمار في الموجودات الكلية والتسهيلات الائتمانية .

وإن أهم المؤشرات المالية التي تم استخدامها لقياس المركز الإستراتيجي للبنوك عينة البحث للفترة قيد التحليل ، ومن تحليل هذه المؤشرات يستدل ما يلي :

1- تراوح معدل العائد على الاستثمار لبنك الإسكان بين (2%) و (0.7%)، في حين استقرّ عند (1%) لثلاث سنوات وهي 1999، 2001، 2002، في حين استقرّ هذا المعدل للبنك العربي عند (0.009) خلال السنوات الأربع الأخيرة. أمّا على صعيد بنك الأردن، فقد كان هذا المعدّل متذبذباً، حيث تراوحت قيمته بيــن (0.02) عــام 2001، (0.0006) عام 199.

2- كان معدّل العائد على حقّ الملكيّة لبنك الإسكان متذبذباً، حيــث تــراوح بيــن (11%) عام 1998، و (5%) عام 2000 ليستقرّ عند السنتين الأخيرتين عند (8%). أمّا فيما يتعلّق بالبنك العربي، فإنّ قيمة هذا المؤشّر كانت تميل إلى الانخفاض، حيث انخفض من (15%)عــام 1998 إلـــى(10%) عام 2002، أمّا على صعيد بنك الأردن فقد كانت قيمته متذبذبة، إلاّ أنّه كان يميل إلى التحسّن خاصة خلال عام 2001، لتبلغ أعلى قيمة له (21%)، في حين كانت قيمته خلال السنتين 1998 و 1999 نحو (1%).

ويعود السّبب إلى تذبذب قيام مؤشّري معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقّ الملكيّة إلى عدم استقرار صافي الربح بعد الضريبة المتحقّق طيلة السنوات قد التحليل.

3- أمّا على صعيد تحليل مؤشّر ربحيّة السهم الواحد، والذي يعكس قيمة النقود الصافية التي يحصل عليها المساهمون نتيجة الأرباح المتحقّقة، فقد تراوحت ربحيّة السهم الواحد لمساهمي بنك الإسكان بين (0.118) دينار عام 2000، و(0.319) دينار لعام 1998، في حين استقرّ عند (0.219) دينار خلال السنتين 2001 و 2002.

4- يعكس مؤشّر مقسوم الأرباح الموزّع على المساهمين، هو نصيب السهم الواحد من الأرباح المقترح توزيعها، حيث غالباً ما يتمّ اللجوء إلى تخصيص الأرباح الصافية على الاحتياطيّات وعلى حساب الأرباح المحتجزة (المدوّرة) ويوزّع الباقي على المساهمين، ويتّضح من التحليل أنّ بنك الإسكان للتجارة والتمويل قد وزّع للسهم الواحد مبلغاً تراوح بين (0.100) دينار عام 2000، و (0.150) دينار لثلاث سنوات هي 1998 و 1999 و 2002، في حين بلغ نصيب السهم الواحد من الأرباح الموزّعة في البنك العربي (3.000) دينار لعامي 1998 و 1999، و(4.000) دينار طيلة السنوات الثلاث، وهي تمثّل أعلى مستوى تمّ توزيعه على صعيد البنوك الثلاث عينة البحث. في حين لم يتمّ توزيع أي مبلغ من الأرباح على المساهمين في بنك الأردن خلال السنوات الثلاث 1990-2000، في حين تمّ توزيع (0.100) دينار للسهم الواحد خلال السنتين 2001 و 2002.

وتستند عملية التوزيع إلى السياسة التي يقترحها مجلس الإدارة وتوافق عليها الجمعية العامة للمساهمين. وفي ضوء متغيّرات الأرباح المتحقّقة والإستراتيجيّة المستقبليّة للبنك على صعيد النمو والتطوّر.

5- يعكس مؤشّر الموجودات المتداولة قدرة البنك على تأدية التزاماته قصيرة الأجل، خاصة فيما يتعلّق بالودائع لآجال مختلفة وقدرته على سداد القروض والحسابات الدائنة الأخرى، وغالباً ما تشتمل الموجودات المتداولة للبنوك النقد في خزينة البنك المركزي والبنوك الأخرى، والاستثمارات قصيرة الأجل والتسهيلات الائتمانية الممنوحة إلى العملاء، وعموماً فقد تراوحت قيمة هذا المؤشر في بنك الإسكان بين (1.2 %) للسنوات 98-2000 و

(1.18%) لعامي 2000 و 2001، أما في البنك العربي فقد كانت ثابتة عند (1.1%) طيلة السنوات قيد التحليل، في حين بلغت (1.05%) للسنـــوات 98-2000 و (1.08%) عام 2001، و (10.9%) عام 2002 في بنك الأردن، ويُستدل من ذلك أن قدرة بنك الإسكان على تأدية التزاماته من خلال تسهيل موجوداته المتداولة هي الأفضل.

6- يعكس مؤشر كثافة الاستثمار في الموجودات الكلية حجم الأموال التي يتم توظيفها من قبل البنك في الموجودات المتداولة والموجودات الثابتة والموجودات الأخرى والحسابات التي لها مقابل، وبشكل عام فإن هذا المؤشر يستفاد منه في تحليل قائمة المركز المالي ويوضح حجم الموجودات الكلية لأي بنك، ويتفق معظم المحللين الماليين أن كثافة الموجودات الكلية ومعدل النمو منها إنما يعكس صواب التوجهات المالية من عدمها لأي بنك. وقد احتلت كثافة الاستثمار في الموجودات الكلية للبنك العربي المرتبة الأولى، وكانت تميل إلى النمو (الزيادة) طيلة السنوات قيد التحليل لتبلـــغ أعلـــى مستـــوى لهـــا عـــام 2002، وهـــي (14714153) ألف دينار، وهذا النمو إنما نتج عن النمو في كل من الاستثمار في الأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية والنقد. وكذلك الحال في بنك الإسكان حيث حقق الاستثمار في الموجودات الكلية نمواً مضطراً ليصل أعلى مستوى لها عام 2002 (1769517) ألف دينار، وبذلك يمثل هذا البنك المرتبة الثانية. أمّا على صعيد بنك الأردن، فقد احتلّ المرتبة الثالثة، وكذلك حقّق هذا المؤشّر فيه نموّاً واضحاً طيلة السنوات قيد التحليل ليصل أعلى مستوى له عام 2002 وقيمته (806548) ألف دينار.

7- يوضّح مؤشّر كثافة الاستثمار في التسهيلات الائتمانيّة حجم الأموال التي يتم توظيفها في التسهيلات الائتمانيّة طيلة السنة المالية، وتُعدُّ الفوائد والعمولات التي يحصل عليها البنك من جرّاء توظيف أمواله في هذا البند هي المصدر الرئيس للربحيّة، وقد احتلّ البنك العربي المرتبة الأولى، حيث حقّق نموّاً واضحاً في حجم الأموال التي تمّ توظيفها في التسهيلات الائتمانيّة لتبلغ

أعلى مستوياتها عام 2001 وهي (5235743) ألف دينار. أمّا على صعيد بنك الإسكان، فقد كانت كثافة الاستثمار في التسهيلات الائتمانيّة متذبذبة طيلة السنوات قيد التحليل، حيث بلغ أعلى مستوياتها عام 1998 بمقدار (676980) ألف دينار، وانخفضت إلى (600015) ألف دينار عام 2002، وجاءت قيمة هذا المؤشّر في المرتبة الثالثة لبنك الأردن بالرغم من النموّ الواضح في قيمته، حيث ازداد من (250998) ألف دينار عام 1998 إلى (337697) ألف دينار عام 2002.

8- يعكس مؤشّر كثافة الاستثمار في الأوراق المالية قدرة إدارة البنك على توظيف مصادر أموالها في الأسهم والسندات وبقية أدوات الاستثمار المالية، وقد احتلّ البنك العربي المرتبة الأولى، حيث حقّق هذا المؤشّر نموّاً واضحاً طيلة السنوات قيد التحليل ولتزداد قيمته من (1961248) ألف دينار عام 1998 إلى (3054379) ألف دينار عام 2002، في حين جاء بنك الإسكان بالمرتبة الثانية وحقّق نموّاً واضحاً في هذا المجال لتزداد قيمته من (154800) ألف دينار عام 1998 لتصل إلى(414127) ألف دينار عام 2002، في حين جاء بنك الأردن بالمرتبة الثالثة، وقد كانت قيمته متذبذبة وغير مستقرّة طيلة السنوات قيد التحليل بالرغم من أنّه حقّق أعلى مستوى له عام 2002 وبمقدار (87459) ألف دينار.

9- يعكس مؤشّر الحصّة السوقيّة للاستثمارات قصيرة الأجل نصيب كل بنك من الاستثمارات قصيرة الأجل من محفظة مالية مكوّنة من ثلاثة بنوك وهي عينة البحث. وقد احتلّ البنك العربي النصيب (الحصّة) الأكبر في مجال توظيف أمواله في الاستثمارات قصيرة الأجل، حيث تراوحت حصّته السوقيّة (90%) عام 1998، وانخفضت إلى (86%) خلال السنتين الأخيرتين، في حين جاءت الحصة السوقيّة للاستثمارات في بنك الإسكان بالمرتبة الثانية وحقّقت نموّاً واضحاً لتزداد من (7%) عام 1998 إلى (12%) عامي 2001 و 2002. في حين كانت الحصّة السوقيّة للاستثمارات في بنك الأردن منخفضة وتراوحت بين (0.01) عام 2000،

و(0.03) عام 1998، في حين استقرّت عند نسبـــة (2%) في السنوات 1999 و 2001 و 2002.

10-أمّا على صعيد الحصّة السوقيّة للتسهيلات الائتمانيّة للبنوك عينة البحث، والذي يعكس نصيب كل بنك من التسهيلات الائتمانيّة الممنوحة من محفظة التسهيلات والقروض المكوّنة من ثلاثة بنوك، وقد احتلّ البنك العربي المرتبة الأولى ليحظى بحصة سوقيّة كبيرة تراوحت بين (86%) عام 2000، و (84%) عـــام 1998، في حين استقرّت عند (85%) خلال السنوات 1999، 2001، 2002. في حين جاء بنك الإسكان بالمرتبة الثانية لتتراوح حصّته السوقيّة بين (11%) عام 1998، و(9%) عامي 2000 و 2001، في حين بلغت (10%) في عامي 1999 و 2002. أمّا الحصّة السوقيّة للتسهيلات الائتمانيّة في بنك الأردن، فقد كانت مستقرّة عند (5%) لأربع سنوات، في حين كانت (6%) عام 2001.

11-يعكس مؤشّر حجم التسهيلات الائتمانيّة إلى الودائع قدرة إدارة البنك على توظيف الودائع في مجال التسهيلات الائتمانية، حيث غالباً ما يتمّ توظيف رأس المال المدفوع في البنوك في مجال الموجودات الثابتة ومجال الاحتفاظ برصيد الاحتفاظ برصيد نقدي في الصندوق ولدى البنوك الأخرى لمواجهة الالتزامات اليوميّة والالتزامات العرضيّة، وتلجأ البنوك إلى توظيف جزء من رأسمالها في التسهيلات والأوراق المالية في بداية حياة المصرف؛ لأنّه لا يتوقّع الحصول على الودائع عند بداية تأسيسه، ولكن بعد فترة من الزمن وعندما يتمّ الحصول على الودائع، فإنّه يتمّ توظيف جزء كبير منها بعد الاحتفاظ بالاحتياطي القانوني بمجالات استثمارية متعدّدة، خاصة تلك النسبة منها التي تتّصف بالودائع المستقرّة والتي لا تتعرّض إلى عمليات سحب متكرّرة. وممّا يعزّز ذلك على صعيد البنوك عينة البحث، أنّ رأس المال المدفوع في بنك الإسكان هو مئة مليون (100) مليون، وهو أكبر رأس مال على صعيد عينة البحث، يليه رأس مال البنك العربي (88) مليون دينار، يليه رأس مال بنك الأردن ليرتفـــع مـــن (21) مليون دينار إلى (34.650)

مليون دينار. في حين يلاحظ أنّ حجم النقد هو أكبر من رأس المال في بعض البنوك كالبنك العربي بمبلغ حجم النقد أكثر من خمس مليارات دينار، في حين بلغ ودائعه أكثر من (12) مليار دينار عام 2002، وحجم التسهيلات الائتمانيّة أكثر من (5) مليار دينار، وكذلك الحال في بنك الأردن، حيث بلغ حجم النقد (319.129) مليون دينار، في حين بلغ رأس ماله (34.650) مليون دينار، في حين بلغ حجم ودائعه (658.612) مليون دينار.

يستدلّ من ذلك أنّ المصدر التمويلي الرئيسي هو الودائع المصرفيّة وبالتالي فإنّه يكون الأساس في التوظيف على مستوى الأوراق المالية والتسهيلات المصرفيّة، وفي ضوء ذلك فقد تمّ استخدام هذا المؤشّر لبيان مستوى كفاءة التوظيف للأموال ومستوى كفاءة إدارة الودائع والتسهيلات الائتمانيّة، ويتّضح من خلال تحليل قيم هذا المؤشّر أنّ بنك الأردن قد احتلّ المرتبة الأولى، حيث تراوحت قيمه بين 56%) عام 2001، و(5%) عام 2002، وهذا يعني أنّ البنك يستخدم أكثر من نصف الودائع في التوظيف. في حين تراوحت هذه النسبة في بنك الإسكان بين (65%) عام 1998، و(44%) لعام 2000 و 2002. في حين جاء البنك العربي بالمرتبة الثالثة لتتراوح هذه النسبة بين (47%) عام 1998، و(40%) عام 2001.

جدول رقم (23)

المتوسطات السنوية لمؤشرات المركز الإستراتيجي للبنوك المشمولة في عينة الدراسة

الرقم	المؤشرات المالية	المتوسط السنوي لقيم المؤشرات المالية			المتوسط العام للعينة
		الإسكان	العربي	الأردن	
1	معدل العائد على الاستثمار ROI	0.01	0.009	0.008	0.009
2	معدل العائد على حق الملكية ROE	0.08	0.12	0.10	0.10
3	ربحية السهم الواحد (دينار)	0.210	14.692	0.189	5.031
4	مقسوم الأرباح للسهم الواحد (دينار)	0.134	3.600	0.040	1.258
5	الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة	1.19	1.1	1.06	1.12
6	كثافة الاستثمار في الموجودات الكليّة	1.614	1.359	6.810	5.263
7	كثافة الاستثمار في التسهيلات الائتمانية	6.054	5.105	2.930	2.001
8	كثافة الاستثمار في الأوراق المالية	3.041	2.577	6.505	9.819
9	الحصّة السوقيّة للاستمارات قصيرة الأجل	0.10	0.88	0.02	0.33
10	الحصّة السوقيّة للتسهيلات الائتمانية	0.10	0.85	0.05	0.33
11	حجم التسهيلات الائتمانية / الودائع	0.50	0.43	0.54	0.49

مقياس المركز الإستراتيجي:

يوضّح الجدول رقم (23) المؤشّرات المالية المستخدمة في قياس وتحليل المركز الإستراتيجي للبنوك عينة البحث، وقد تمّ استخدام أحد عشر مؤشّراً. ولتحديد المركز الإستراتيجي، فقد تمّ استخدام المتوسّطات السنويّة للمؤشّرات المالية آنفة الذكر، حيث استخرج المتوسط السنوي لكل بنك، ومن ثمّ استخراج المتوسط العام (متوسّط المتوسّطات) لمحفظة استثماريّة مكوّنة من البنوك عينة البحث. ولتحديد المركز الإستراتيجي، فقد تمّ استخراج نقاط القوة والضعف لكل مؤشّر من المؤشّرات المالية، وبالتالي فإنّ البنك الذي يحقّق عدداً من نقاط القوّة أكبر من نقاط الضعف في المؤشّرات المالية يعتبر هو الأفضل، وبالتالي فإنّه يمثّل قدرة تنافسيّة أفضل على

أساس أنّه يمكن أن يوظّف نقاط قوّته في السوق المالي والمصرفي ويحقّق مزايا ومكاسب تنافسيّة أفضل من غيره من البنوك.

جدول رقم (24)

مصفوفة المركز الإستراتيجي (نقاط القوة والضعف) للبنوك المشمولة في عينة الدراسة

الرقم	المؤشرات المالية	الإسكان		العربي		الأردني	
		قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف
1	معدل العائد على الاستثمار ROI	×		×			×
2	معدل العائد على حق الملكية ROE		×	×		×	
3	ربحية السهم الواحد (دينار)		×	×			×
4	مقسوم الأرباح للسهم الواحد (دينار)		×	×		×	
5	الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة	×			×		×
6	كثافة الاستثمار في الموجودات الكليّة		×	×			×
7	كثافة الاستثمار في التسهيلات الائتمانية		×	×			×
8	كثافة الاستثمار في الأوراق المالية		×	×			×
9	الحصّة السوقيّة للاستمارات قصيرة الأجل		×	×			×
10	الحصّة السوقيّة للتسهيلات الائتمانية		×	×			×
11	حجم التسهيلات الائتمانية / الودائع	×			×	×	
	نقاط القوة والضعف	3	8	9	2	2	9

ويستدلّ من تحليل الجدول رقم (24) ما يلي:

1- بلغ المتوسّط السنوي المعدّل العائد على الاستثمار في بنك الإسكان (0.01)، وفي البنك العربي (0.009)، وفي بنك الأردن (0.008). وبلغ المتوسّط العام (0.009)، وبذلك فقد حقّق كل من الإسكان والعربي نقاط قوّة، في حين كان ضعيفاً في بنك الأردن.

2- بلغ المتوسّط السنوي لمعدل العائد على حقّ الملكيـّة (12%) فـي العربـي، و(10%) في الأردن، و(8%) في الإسكان، في حيـن بلـغ

مليون دينار، وفي الأردن نحو (65) مليون دينار، في حين بلغ مؤشّر المحفظة نحو (982) مليون دينار، وبذلك حقّق العربي نقطة قوة، والإسكان والأردن حقّقا نقاط ضعف.

9- بلغ المتوسّط السنوي للحصّة السوقيّة في الاستثمارات قصيرة الأجـل (88%) في العربي، و(10%) في الإسكان، و(2%) في الأردن، في حين بلغ مؤشّر المحفظة (33%)، وبذلك يحقّق العربي نقطة قوة، في حين حقّق كل من الإسكان والأردن نقاط ضعف.

10- بلغ المتوسّط السنوي للحصّة السوقيّة للتسهيلات الإئتمانية في العربي (85%)، وفي الإسكان (10%)، وفي الأردن (5%)، في حين بلغ مؤشّر المحفظة (33%)، وبذلك يحقّق العربي نقطة قوة، وكلاً من الإسكان والأردن حقّقا نقاط ضعف.

11- بلغ المتوسّط السنوي لمؤشّر حجم التسهيلات الائتمانيّة للودائع في الأردن نحو (54%)، وفي الإسكان (50%)، وفي العربي نحو (43 %)، في حين بلغ مؤشّر المحفظة (49%)، وبذلك فإنّ الإسكان والأردن قد حقّقا نقاط قوة، في حين حقّق العربي نقطة ضعف.

ومن أجل الوقوف بدقّة على المركز الإستراتيجي للبنوك عينة البحث، فقد تمّ بناء مصفوفة نقاط القوّة والضعف، ومنها يستدلّ أنّ البنك العربي قد حقّق 9 نقاط قوة، ونقطتي ضعف، وبذلك فإنّه يحتلّ المرتبة الأولى من البنوك المكوّنة للمحفظة، وبذلك فإنّه يتمتّع بمركز استراتيجي متميّز، وهذا يعني تمتّعه بقدرة تنافسيّة متميّزة مقارنة بالبنوك عينة البحث، في حين جاء بنك الإسكان بالمرتبة الثانية، حيث حقّق ثلاث نقاط قوّة وثماني نقاط ضعف، وجاء بنك الأردن بالمرتبة الثالثة، حيث حصل على نقطتي قوة وتسع نقاط ضعف.

إنّ هذا التحليل للمركز الإستراتيجي إنّما استند على واقع الأرقام والبيانات الماليّة التي تعكسها قوائم المركز المالي (الميزانية العموميّة)، وبالتالي فإنّه يمكن معرفة القدرة التنافسيّة لهذه البنوك من خلال أُسلوب الاستبيان والذي يعكس ميول واتجاهات العملاء تجاه هذه البنوك، وإنّ كانت هنالك مؤشّرات مالية أوليّة تعكس

مدى ميول العملاء لتفضيل البنوك في التعامل وذلك من خلال حجم الودائع وحجم التسهيلات الائتمانيّة، وهذه تعكس مدى فاعليّة كفاءة الموظّفين في العلاقات العامة والإدارة المصرفيّة في بقية أقسام البنك الأخرى.

الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير دور العلاقات العامة في القدرة التنافسية في البنوك الأردنية من وجهة نظر العملاء والعاملين .

عينة العملاء :

تشير نتائج الانحدار المتعدد لعينة العملاء في الجدول رقم (25) إلى أن قيمة F المحسوبة (6.63) عند مستوى دلالة بلغت (∝= 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة والذي يساوي (0.05) وهذا يعني أن أبعاد العلاقات العامة مجتمعة من وجهة نظر العملاء لها تأثير في القدرة التنافسية في البنوك الأردنية حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (0.139) من التباين في القدرة التنافسية في البنوك وبالتالي نستطيع القول أن النموذج صالح لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعينة العملاء.

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي للنموذج الإفتراضي (عينة العملاء)

البند	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	المعنوية	R^2 معامل التحديد
الإنحدار	7	54.05	7.72	6.63	0.000	0.139
الخطأ	292	341.1	1.164			
المجموع	299	395.17				

عينة العاملين :

تشير نتائج الانحدار المتعدد لعينة العاملين في الجدول رقم (26) إلى أن قيمة F المحسوبة (16.5) عند مستوى دلالة بلغت (∝= 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الذي تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة والذي يساوي (0.05) وهذا

يعني أن أبعاد العلاقات العامة مجتمعة من وجهة نظر العملاء لها تأثير في القدرة التنافسية في البنوك الأردنية حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (0.709) من التباين في القدرة التنافسية في البنوك وبالتالي نستطيع القول أن النموذج صالح لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعينة العاملين.

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي للنموذج الإفتراضي (عينة العاملين)

البند	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	F	المعنوية	R^2 معامل التحديد
الانحدار	45.5	6.5	7	16.5	0.000	0.709
الخطأ	189.829	1.316	142			
المجموع	232.329	-	149			

اختبار الفرضيات الفرعية

ولمعرفة تحديد قيمة تأثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع فسوف يتم مناقشة قيمة معامل كل من هذه المتغيرات، حيث إن قيمة المعامل (بيتا) تعني المقدار الذي يزيد فيه قيمة المتغير التابع نتيجة زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

1- عينة العملاء

جدول (27)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (العملاء)

المتغير المستقل	المعامل (بيتا)	الخطأ المعياري	t المحسوبة	المعنوية
مهارات وقدرات الموظفين	0.0457	0.152	0.301	0.76
تكنولوجيا الإتصال	0.5472	0.125	4.392	0.000
تكامل العلاقات	0.1895	0.0899	2.108	0.0358
جودة وسيلة الإتصال	0.1893	0.0986	1.92	0.056
تكلفة وسيلة الإتصال	*(0.3006)	0.1468	(3.26)	0.001
التوقيت	0.3513	0.1406	2.393	0.017
التفاعل	0.2013	0.1406	1.432	0.153

2 ـ عينة العاملين:

جدول (28)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (العاملين في البنوك)

المتغير المستقل	المعامل (بيتا)	الخطأ المعياري	T المحسوبة	المعنوية
مهارات وقدرات الموظفين	0.321	0.067	4.802	0.000
تكنولوجيا الإتصال	(0.722)	0.098	(7.354)	0.000
تكامل العلاقات	0.582	0.064	6.92	0.000
جودة وسيلة الإتصال	0.453	0.106	4.271	0.000
تكلفة وسيلة الإتصال	(0.203)	0.124	1.64	0.103
التوقيت	(0.182)	0.134	(1.352)	0.179
التفاعل	0.329	0.1	3.296	0.001

الفرضية الأولى:

H_O: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات وقدرات الموظفين في العلاقات العامة في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية(من وجهة نظر العملاء والعاملين).

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعينة العملاء في الجدول رقم (26) إلى تغير مهارات وقدرات الموظفين لا يؤثر في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (0.301) والتي هي أقل من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر من (0.05) (∝=0.76).مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات وقدرات العاملين على القدرة التنافسية وذلك ن وجهة نظر العملاء.

أما نتائج التحليل الإحصائي لعينة العاملين في الجدول رقم (27) فتشير إلى أن متغير قدرات ومهارات الموظفين لها أثر في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (4.802) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أقل من (0.05) (∝=0.000) مما يقتضي

رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر لمهارات وقدرات العاملين على القدرة التنافسية للبنوك وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود مثل هذا الأثر وذلك من وجهة نظر العاملين .

ويمكن تفسير هذا التباين في وجهات النظر فيما يتعلق بمهارات وقدرات الموظفين فقد يعود إلى أن العملاء لا يلمسون الأدوار المباشرة للعلاقات العامة في البنوك لعدم وجود وحدات مستقلة لها أما العاملون في البنوك فأن لديهم الوعي والقدرة والمعرفة بأدوارهم.

الفرضية الثانية:

H_O: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال التكنولوجية على القدرة التنافسية في البنوك الأردنية من وجهة نظر (العملاء والعاملين).

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (26-27) إلى أن متغير تكنولوجيا الاتصال يؤثر في المتغير التابع (القدرة التنافسية) وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (4.392) لعينة العملاء والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (∝=0.000). وقيمة (T) المحسوبة لعينة العاملين(7.354) وعند مستوى دلالة (∝=0.000). مما يقتضى رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير (القدرة التنافسية للبنك) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في المتغير التابع (القدرة التنافسية) وهذه النتيجة متوقعة حيث تطور وسائل الاتصال المختلفة والتي تستخدم للاتصال بالعملاء ساعد في سرعة وسهولة الوصول إلى العملاء للتأثير في مواقفهم وكذلك ساعد العملاء أيضاً على سهولة وسرعة الاتصال بالإدارة والمشاركة في نشاطات العلاقات العامة.

الفرضية الثالثة:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية إدارات البنك في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الأردنية (من وجهة نظر العملاء والعاملين).

تشير النتائج الإحصائية لعينتي العملاء والعاملين جدول رقم (26-27) إلى أن متغير تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية الإدارات يؤثر في المتغير التابع (القدرة التنافسية) من وجهة نظر كل من العملاء والعاملين وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لعينة العملاء (2.108) عند مستوى دلالة (∝= 0.0358) ولعينة العاملين (6.92) وعند مستوى دلالة (0.000) والتي هي أكبر من قيمتها لكلتا العينتين مما يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في القدرة التنافسية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام لهذا المتغير في القدرة التنافسية ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أنشطة العلاقات العامة تعتمد بشكل كبير على أنشطة الإدارات الأخرى حيث تمثل العلاقة وحلقة الوصل بين البنك والعملاء الخارجيين الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية للبنك من وجهة نظر العملاء والعاملين.

الفرضية الرابعة:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنوك على القدرة التنافسية من وجهة نظر (العملاء والعاملين).

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعينة العملاء في الجدول رقم (26) إلى جودة وسيلة الاتصال لا تؤثر في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (1.92) والتي هي أقل من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر من (0.05) (∝=0.056).مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة وسيلة الاتصال على القدرة التنافسية وذلك من وجهة نظر العملاء.

أما نتائج التحليل الإحصائي لعينة العاملين في الجدول رقم (27) فتشير إلى أن جودة وسيلة الاتصال لها تأثير ذو دلالة إحصائية في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (4.271) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أقل من (0.05) (∝=0.000) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر لجودة وسيلة الاتصال على القدرة التنافسية للبنوك وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود مثل هذا الأثر وذلك من وجهة نظر العاملين .

ويمكن تفسير هذا التباين في وجهات النظر فيما يتعلق بجودة وسيلة الاتصال فقد يعود إلى أن العملاء لا يعتقدون أن البنوك الأردنية لا تتبع وسائل اتصال ذات جودة عالية بينما يرى العاملين في البنوك الأردنية بأن الوسائل التي يتبعونها ذات جودة عالية .

H_O:الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكلفة وسيلة الاتصال في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية من وجهة نظر العملاء والعاملين

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعينة العملاء في الجدول (26) إلى أن متغير تكلفة وسيلة الاتصال لها تأثير ذو دلالة إحصائية على القدرة التنافسية في البنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (3.26) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أقل من (∝=0.001) مما يقتضي رفض الفرضية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكلفة وسيلة الاتصال في القدرة التنافسية للبنوك وذلك من وجهة نظر العملاء .

أما نتائج التحليل الإحصائي لعينة العاملين جدول رقم (27) فتشير إلى ان متغير تكلفة وسيلة الاتصال ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلـى قيمة (T) المحسوبة (1.64) والتـي هي أقل من قيمتهـا الجدوليـة علـى مستـوى دلالة أكبـر من (0.05)

(∝= 0.103)مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكلفة وسيلة الاتصال على القدرة التنافسية للبنوك وذلك من وجهة نظر العاملين ويمكن تفسير هذا التباين في وجهات نظر العملاء والعاملين بأن العملاء لا يعتقدون أن البنوك إذا اتبعت وسائل ذات كلفة عالية فأنها تقلل من القدرة التنافسية .

الفرضية السادسة:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقيت إيصال الرسالة المستخدمة في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية من وجهة نظر (العملاء والعاملين).

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعينة العملاء في الجدول رقم (26) إلى متغير توقيت إيصال الرسالة له تأثير بدلالة إحصائية على القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (2.393) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر من (0.05) (∝=0.017).مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوقيت إيصال الرسالة على القدرة التنافسية وذلك من وجهة نظر العملاء.

أما نتائج التحليل الإحصائي لعينة العاملين في الجدول رقم (27) فتشير إلى أن متغير توقيت إيصال الرسالة لها لا يؤثر في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (1.352) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أقل من (0.05) (∝=0.179) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر لتوقيت إيصال الرسالة على القدرة التنافسية للبنوك وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود مثل هذا الأثر وذلك من وجهة نظر العاملين .

ويمكن تفسير هذا التباين في وجهات النظر فيما يتعلق بتوقيت إيصال الرسالة فقد يعود إلى أن العملاء يعتقدون أن التوقيت في إيصال الرسالة مهم

ويؤثر إيجابياً في زيادة القدرة التنافسية أما العاملون في البنوك لا يعتقدون بوجد أثر للتوقيت في إيصال الرسالة.

الفرضية السابعة:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل في عملية الاتصال في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين والعملاء).

تشير نتائج التحليل الإحصائي لعينة العملاء في الجدول رقم (26) إلى التفاعل في عملية الاتصال لا تؤثر في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (1.432) والتي هي أقل من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أكبر من (0.05) (∝=0.153).مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة لتفاعل عملية الاتصال على القدرة التنافسية وذلك من وجهة نظر العملاء.

أما نتائج التحليل الإحصائي لعينة العاملين في الجدول رقم (27) فتشير إلى أن تفاعل عملية الاتصال لها تأثير ذو دلالة إحصائية في القدرة التنافسية للبنوك وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة (3.296) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة أقل من (0.05) (∝=0.001) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر تفاعل عملية الاتصال على القدرة التنافسية للبنوك وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود مثل هذا الأثر وذلك من وجهة نظر العاملين، وهذا يدل على أن تقييم العملاء لا يتسم بتفاعله معها.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H_0: لا تتأثر آراء وتصورات أفراد العينة من العملاء لمتغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، النشاط، القطاع وسنوات ممارسة النشاط وسنوات التعامل مع البنك).

ولإختبار هذه الفرضية ولتحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية للعملاء حول آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة فقد استخدم تحليل التباين

الأحادي لمعرفة مدى إختلاف آراء وتصورات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية وهي النوع الاجتماعي والعمر والمستوى التعليمي والقطاع الذي يعمل به العميل والنشاط الذي يعمل به العميل وسنوات ممارسة النشاط وسنوات تعامل العميل مع البنك. وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية للفرضيات الفرعية لكل عامل من العوامل الديموغرافية.

أ ــ النوع الاجتماعي:

جدول (28)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لعينة العملاء

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة قيمةF	*المعنوية*
مهارات وقدرات	بين المجموعات	39.215	1	39.215	182.886	.000
الموظفين	خلال المجموعات	63.898	298	.214		
تكنولوجيا الإتصال مع	بين المجموعات	.103	1	.103	.441	.507
العملاء	خلال المجموعات	69.544	298	.233		
تكامل إدارة العلاقات	بين المجموعات	2.563	1	2.563	5.303	.022
	خلال المجموعات	144.057	298	.483		
جودة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	11.915	1	11.915	29.213	.000
	خلال المجموعات	121.542	298	.408		
تكلفة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	5.312	1	5.312	20.271	.000
	خلال المجموعات	78.091	298	.262		
التوقيت الزمني في	بين المجموعات	42.894	1	42.894	172.760	.000
إيصال الرسالة	خلال المجموعات	73.990	298	.248		
التفاعل	بين المجموعات	1.729	1	1.729	9.470	.002
	خلال المجموعات	54.421	298	.183		
القدرة التنافسية	بين المجموعات	8.350	1	8.350	6.433	.012
	خلال المجموعات	386.816	298	1.298		

يبين جدول (10) تأثير متغير الجنس على متغيرات الدراسة ويشير الجدول إلى أن قيمة F ذات دلالة إحصائية معنوية عند أقل من 5% لكل المتغيرات ما عدا المتغير الثاني المتعلق بتكنولوجيا وسائل الإتصال. وهذا يعني قبول الفرضية

الفرعية البديلة القائلة بأنه هنالك تأثير لمتغير النوع الاجتماعي على تصورات وآراء أفراد العينة من العملاء ولمعظم متغيرات الدراسة.

ب ــ العمر:

يبين جدول (11) أن قيمة F المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند ألفا تساوي أو نقل عن (5%) لمتغيرات الدراسة الأولى والثاني والرابع والسادس والسابع، أي أن هنالك اختلاف في تصورات وآراء عينة الدراسة حول المتغيرات تختلف تبعاً لعامل العمر بينما نجد أن آراء عينة الدراسة لا تختلف بإختلاف العمر لكل من تكامل إدارة العلاقات العامة مع إدارات البنوك الأخرى وتكلفة وسيلة الإتصال والقدرة التنافسية للبنك حيث أنها لا تتأثر بالعمر.

جدول (29)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير العمر لعينة العملاء

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	المعنوية
مهارات وقدرات	بين المجموعات	14.016	3	4.672	15.521	.000
الموظفين	خلال المجموعات	89.097	296	.301		
تكنولوجيا الإتصال مع	بين المجموعات	3.395	3	1.132	5.057	.002
العملاء	خلال المجموعات	66.251	296	.224		
تكامل إدارة العلاقات	بين المجموعات	1.926	3	.642	1.313	.270
العامة مع باقي الإدارات	خلال المجموعات	144.694	296	.489		
جودة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	5.850	3	1.950	4.523	.004
	خلال المجموعات	127.607	296	.431		
تكلفة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	.870	3	.290	1.040	.375
	خلال المجموعات	82.532	296	.279		
التوقيت الزمني في	بين المجموعات	16.838	3	5.613	16.605	.000
إيصال الرسالة	خلال المجموعات	100.046	296	.338		
التفاعل في العملية	بين المجموعات	4.117	3	1.372	7.807	.000
الإتصالية	خلال المجموعات	52.033	296	.176		
القدرة التنافسية	بين المجموعات	4.045	3	1.348	1.020	.384
	خلال المجموعات	391.122	296	1.321		

ج ـ المستوى التعليمي :

جدول (30)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير التحصيل العلمي لعينة العملاء

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	المعنوية
مهارات وقدرات	بين المجموعات	10.405	3	3.468	11.073	.000
الموظفين	خلال المجموعات	92.708	296	.313		
تكنولوجيا الإتصال	بين المجموعات	4.868	3	1.623	7.415	.000
مع العملاء	خلال المجموعات	64.778	296	.219		
تكامل إدارة العلاقات	بين المجموعات	2.295	3	.765	1.569	.197
العامة	خلال المجموعات	144.325	296	.488		
جودة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	2.717	3	.906	2.051	.107
	خلال المجموعات	130.740	296	.442		
تكلفة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	3.260	3	1.087	4.013	.008
	خلال المجموعات	80.143	296	.271		
التوقيت الزمني في	بين المجموعات	10.991	3	3.664	10.241	.000
إيصال الرسالة	خلال المجموعات	105.892	296	.358		
التفاعل في العملية	بين المجموعات	.819	3	.273	1.460	.225
الإتصالية	خلال المجموعات	55.331	296	.187		
القدرة التنافسية	بين المجموعات	5.426	3	1.809	1.374	.251
	خلال المجموعات	389.741	296	1.317		

يشير جدول (30) إلى أن قيم F المحسوبة ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع متغيرات الدراسة بإستثناء تكامل إدارة العلاقت العامة مع إدارات البنوك وجودة وسيلة الإتصال والتفاعل في العملية الإتصالية والقدرة التنافسية . أي أن تصورات وآراء أفراد عينة الدراسة لا تختلف بإختلاف المستوى التعليمي للعملاء لهذه المتغيرات أما فيما يتعلق ببقية المتغيرات فإن تصورات وآراء أفراد العينة حول كل من المتغيرات المتعلقة بمهارات الموظفين وتكنولوجيا وأساليب الإتصال وتكلفة وسيلة الإتصال وتوقيت الرسالة تختلف بإختلاف مستوياتهم التعليمية.

د ــ القطاع:

يشير الجدول (30) إلى أن كل من تكلفة وسيلة الإتصال والميزة التنافسية لا تختلف بإختلاف القطاع الذي يعمل به العميل حيث أن قيمة F لهذه المتغيرات ليست ذات معنوية ودلالة إحصائية عند مستوى (0.05) أو أقل من (0.05) أما بالنسبة لبقية المتغيرات فإن تصورات وآراء أفراد عينة الدراسة من العملاء حولها تختلف بإختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العميل سواء أكان قطاع خاص أو عام أو تطوعي، حيث أن قيمة F لهذه المتغيرات ذات معنوية ودلالة إحصائية عند مستوى(0.05) أو أقل من (0.05).

جدول (31)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير القطاع لعينة العملاء

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	المعنوية
مهارات وقدرات	بين المجموعات	34.273	2	17.137	73.933	.000
الموظفين	خلال المجموعات	68.840	297	.232		
تكنولوجيا الإتصال	بين المجموعات	5.131	2	2.565	11.809	.000
مع العملاء	خلال المجموعات	64.516	297	.217		
تكامل إدارة	بين المجموعات	3.582	2	1.791	3.719	.025
العلاقات العامة	خلال المجموعات	143.038	297	.482		
جودة وسيلة	بين المجموعات	12.864	2	6.432	15.841	.000
الإتصال	خلال المجموعات	120.593	297	.406		
تكلفة وسيلة	بين المجموعات	1.120	2	.560	2.022	.134
الإتصال	خلال المجموعات	82.282	297	.277		
التوقيت الزمني في	بين المجموعات	35.116	2	17.558	63.776	.000
إيصال الرسالة	خلال المجموعات	81.767	297	.275		
التفاعل في العملية	بين المجموعات	4.734	2	2.367	13.673	.000
الإتصالية	خلال المجموعات	51.416	297	.173		
القدرة التنافسية	بين المجموعات	5.651	2	2.825	2.154	.118
	خلال المجموعات	389.516	297	1.312		

هـ - النشاط:

جدول (32)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير النشاط لعينة العملاء

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	المعنوية
مهارات وقدرات	بين المجموعات	10.265	4	2.566	8.154	.000
الموظفين	خلال المجموعات	92.848	295	.315		
تكنولوجيا الإتصال مع	بين المجموعات	3.504	4	.876	3.907	.004
العملاء	خلال المجموعات	66.143	295	.224		
تكامل إدارة العلاقات	بين المجموعات	2.708	4	.677	1.388	.238
العامة	خلال المجموعات	143.912	295	.488		
جودة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	3.012	4	.753	1.703	.149
	خلال المجموعات	130.445	295	.442		
تكلفة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	3.227	4	.807	2.968	.020
	خلال المجموعات	80.176	295	.272		
التوقيت الزمني في	بين المجموعات	8.126	4	2.032	5.510	.000
إيصال الرسالة	خلال المجموعات	108.758	295	.369		
التفاعل في العملية	بين المجموعات	1.366	4	.341	1.838	.121
الإتصالية	خلال المجموعات	54.784	295	.186		
القدرة التنافسية	بين المجموعات	10.971	4	2.743	2.106	.080
	خلال المجموعات	384.196	295	1.302		

يبين جدول (32) أن قيمة F ذات دلالة إحصائية معنوية عند ألفا أقل من (5%) لكل من مهارات الموظفين وقدراتهم وتكنولوجيا وأساليب الإتصال وتكلفة وسيلة الإتصال وتوقيت إيصال الرسالة. وهذا يعني أن هنالك إختلافاً في تصورات وآراء العينة وفقاً للنشاط الذي يعملون به ولهذه المتغيرات، أما بقية المتغيرات وهي التفاعل في العملية الإتصالية والقدرة التنافسية فإن تصورات وآراء العينة لا تختلف حولها باختلاف النشاط الذي ينتمي إليه العميل.

و ـ ممارسة النشاط:

يبين الجدول رقم (32) أن قيم (F) المحسوبة ذات معنوية ودلالة إحصائية عند ألفا تساوي (5%) فما دون لجميع المتغيرات ما عدا تكنولوجيا (أساليب) الإتصال

حيث أن قيمة F المحسوبة ليس لها دلالة إحصائية لمتغير تكنولوجيا (أساليب) الإتصال، وهذا يعني أن تصورات وآراء عينة الدراسة تختلف بإختلاف عدد سنوات ممارسة النشاط الذي يمارسه العميل ولكن هذه التصورات والآراء لا تختلف حول وسيلة الإتصال تبعاً لعدد سنوات ممارسة النشاط الذي يمارسه العميل. حيث أن قيم (F) المحسوبة ذات معنوية ودلالة إحصائية عند ألفا تساوي (5%) فما دون لجميع هذه المتغيرات.

جدول (33)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات ممارسة النشاط لعينة العملاء

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	المعنوية
مهارات وقدرات الموظفين	بين المجموعات	34.681	4	8.670	37.376	.000
	خلال المجموعات	68.432	295	.232		
تكنولوجيا الإتصال مع العملاء	بين المجموعات	1.016	4	.254	1.091	.361
	خلال المجموعات	68.631	295	.233		
تكامل إدارة العلاقات العامة	بين المجموعات	6.601	4	1.650	3.477	.009
	خلال المجموعات	140.019	295	.475		
جودة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	14.958	4	3.739	9.309	.000
	خلال المجموعات	118.500	295	.402		
تكلفة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	7.046	4	1.762	6.805	.000
	خلال المجموعات	76.357	295	.259		
التوقيت الزمني في إيصال الرسالة	بين المجموعات	29.979	4	7.495	25.441	.000
	خلال المجموعات	86.905	295	.295		
التفاعل في العملية الإتصالية	بين المجموعات	4.322	4	1.081	6.150	.000
	خلال المجموعات	51.828	295	.176		
القدرة التنافسية	بين المجموعات	27.825	4	6.956	5.586	.000
	خلال المجموعات	367.341	295	1.245		

ز ـ عدد سنوات التعامل مع البنك:

جدول (34)

تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات التعامل مع البنك لعينة العملاء

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	المعنوية
مهارات وقدرات الموظفين	بين المجموعات	5.980	3	1.993	6.075	.001
	خلال المجموعات	97.132	296	.328		
تكنولوجيا الإتصال مع العملاء	بين المجموعات	5.036	3	1.679	7.691	.000
	خلال المجموعات	64.611	296	.218		
تكامل إدارة العلاقات العامة مع باقي الإدارات	بين المجموعات	.750	3	.250	.507	.678
	خلال المجموعات	145.870	296	.493		
جودة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	1.768	3	.589	1.325	.266
	خلال المجموعات	131.689	296	.445		
تكلفة وسيلة الإتصال	بين المجموعات	.865	3	.288	1.034	.378
	خلال المجموعات	82.538	296	.279		
التوقيت الزمني في إيصال الرسالة	بين المجموعات	7.225	3	2.408	6.500	.000
	خلال المجموعات	109.659	296	.370		
التفاعل في العملية الإتصالية	بين المجموعات	3.607	3	1.202	6.773	.000
	خلال المجموعات	52.543	296	.178		
القدرة التنافسية	بين المجموعات	10.241	3	3.414	2.625	.051
	خلال المجموعات	384.926	296	1.300		

نلاحظ من الجدول (35) أن قيمة F المحسوبة لكل من المتغيرات تكامل إدارة العلاقات العامة مع إدارات البنوك الأخرى وجودة وسيلة الإتصال وتكلفتها القدرة التنافسية ذات معنوية أكبر من 5%، أي أنها ليست ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن هذه المتغيرات لا تتأثر بسنوات تعامل العميل مع البنك، أما بقية المتغيرات وهي مهارات الموظفين وقدراتهم وتكنولوجيا الإتصال والتوقيت الزمني في إيصال الرسالة والتفاعل في العملية الإتصالية فتتأثر تصورات وآراء العميل حولها باختلاف سنوات تعامله مع البنك، إذ إن قيمة F المحسوبة لهذه المتغيرات تبعاً لمتغير سنوات التعامل مع البنك ذات معنوية عند مستوى (0.05) فما دون.

يتضح مما سبق أن العوامل الديموغرافية تؤثر في تصورات وآراء أفراد العينة من العملاء. وعليه فإن الأمر يتطلب من البنوك الأردنية العمل على أخذ العوامل الديموغرافية من عمر وجنس والقطاع الذي يتبع له العميل، ونشاط العميل وفترة ممارسته لهذا النشاط وسنوات التعامل العميل مع البنك بعين الاعتبار عند تنفيذ خطط وبرامج العلاقات العامة واختيار وسائل الإتصال وجودتها وكلفتها وتوقيتها والتفاعل في العملية الإتصالية واختيار الموظفين المؤهلين والمدربين على القيام بمهام العلاقات العامة في البنوك الأردنية.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة كأحد الوسائل المتاحة أمام إدارات البنوك الأردنية لتعزيز القدرة التنافسية لهذه البنوك، وذلك من خلال التعرف على آراء العملاء والعاملين فيها، وقياس تأثير أداء العلاقات العامة في القدرة التنافسية للبنوك، والتعرف على ماهية الوسائل المتاحة في العلاقات العامة كمهارات الموظفين، ووسائل الاتصال، وجودتها، وكلفها، وتوقيتها، ومدى التفاعل مع هذه الوسائل في سبيل تحقيق القدرة التنافسية.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد اعتمدت الدراسة على أداتين هما: الأولى أسلوب التحليل الإستراتيجي لتحديد المراكز التنافسية الإستراتيجية للبنوك المشمولة في العينة، أما الأداة الثانية فهي الإستبيان، حيث صُممت استبانتين منفصلتين أحدها العاملين في البنوك الأردنية، والأخرى لعملائها، وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وكذلك تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات العلاقات العامة في القدرة التنافسية وأن قيمة التأثير لكل متغير منفرداً يختلف تبعاً للمتغير والعينة. كما أشارت النتائج إلى وجود اختلاف في تصورات وآراء أفراد العينة من العملاء حول متغيرات العلاقات العامة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعملاء.

2.5 المناقشة:

1) بينت الدراسة أن نسبة العملاء الذكور المتعاملين مع البنوك الأردنية هي (71.3)% وأن العملاء موزعون توزيعاً طبيعياً على كافة الفئات العمرية، كما أن غالبيتهم من حملة الشهادات الجامعية وينتمون إلى القطاع الخاص وعلى التحديد في القطاع التجاري والصناعي، بينما نجد أن نسبة العملاء من القطاع الزراعي لا تشكل سوى (4%) من مجموع أفراد العينة.

2) بينت الدراسة أن معظم العاملين في البنوك الأردنية هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (72%) من أفراد العينة، وهذا يعود إلى عدم إقبال المرأة على العمل في القطاع المصرفي، كما أن غالبيتهم تقع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين 36ــ 45 سنة كما أن البنوك تعتمد في توظيف موظفين من حملة الشهادات الجامعية الأولى، حيث بلغت نسبة حملة البكالوريوس (73.3%) من أفراد العينة بينما نجد أن الحاصلين على الدراسات العليا تبلغ نسبتهم 5.3% وهذا يعود إلى كون البنوك تحتاج إلى موظفين فنيين متخصصين وليس إلى موظفين يعملون في مجال الأبحاث والدراسات، كما أن نسبة (34.7%) من العاملين في البنوك هم من تخصص المحاسبة كما نجد أن هنالك اتجاهاً تعيين تخصصات فنية غير إدارية مثل الحاسوب والهندسة، إذ بلغت نسبتهم (29.3%) و (2.7%) من أفراد العينة، وهذا يعود إلى استخدام التقنيات الحديثة في الأعمال المصرفية كالإنترنت والحاسوب، كما نلاحظ أن نسبة العاملين من تخصص الإعلام لا تتعدى 4% من أفراد العينة وقد يعزى ذلك إلى اعتماد البنوك على أسلوب الترويج الإعلامي لخدماتها المصرفية في الأردن، أما من حيث عدد سنوات الخبرة فنجد أن البنوك لديها موظفون من مختلف فئات الخبرة، وهذا يعزى إلى ضمان تجديد المؤهلات والخبرات وضمان تواصلها ونقل الخبرة من جيل إلى آخر فيها وإن كان الاعتماد الأكبر على العاملين ممن تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئة (6ــ15) سنة، كما نلاحظ أن هنالك استقراراً وظيفياً لدى أفراد العينة حيث نجد أن حوالي (57.3%) من أفراد العينة العاملين تتراوح خدمتهم في الوظيفة الحالية ما بين (5ــ10) سنوات و (14.7%) من أفراد العينة العاملين لا زالوا يخدمون أكثر من (10) سنوات في نفس وظائفهم الحالية، أي أن هنالك حوالي 72% من أفراد العينة يمكن القول عنهم أنهم مستقرون وظيفياً.

3) بينت الدراسة أن البنوك الأردنية لديها اهتمام حسب آراء العاملين في البنوك باحتياجات العملاء وتوزيع محفظة الخدمات المصرفية وامتلاك البنك لأهداف واضحة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه المتغيرات (2.92) و (2.64) و (3.17) على التوالي، أما فيما يتعلق بالعلاقات العامة فقد كانت

متوسطات آراء أفراد العينة العاملين في البنوك الأردنية حول المتغيرات المتعلقة بقسم العلاقات العامة في البنوك منخفضة، ويمكن القول إن البنوك لا تمتلك قسماً مخصصاً ومستقلاً للعلاقات العامة. لذا لا يوجد وضوح في أهداف وغايات العلاقات العامة فيها، وكذلك دور العلاقات العامة في رسم السياسة العامة للبنك، وقد يعزى هذا إلى كون البنوك ليس لديها الاهتمام الكافي في العلاقات العامة وإنما تركز عملها على أعمال الترويج والتسويق الذي تقوم به دوائر التسويق والمبيعات في تلك البنوك، كما وأكدت عينة العملاء أن البنوك لا تمتلك قسماً مخصصاً ومستقلاً للعلا قات العامة، حيث تباينت إجاباتهم حول هذا السؤال، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة مثل (رمضان، 1988)، من عدم وجود نمط واضح ومستقل للعلاقات العامة في المصارف الأردنية.

4) تبين من الدراسة أن أراء عينة الدراسة من العملاء تؤكد أن مهارات وقدرات الموظفين وتكنولوجيا الاتصال وتكامل إدارة العلاقات العامة متدنية، حيث أنها حصلت على متوسطات منخفضة قياساً ببقية المتغيرات، وقد كان أدناها لمتغير تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية إدارات البنك، حيث كان الوسط الحسابي له (1.64)، بينما كان الوسط الحسابي لمهارات وقدرات الموظفين وتكنولوجيا (1.73) و (1.85) على التوالي، أما تكلفة وسائل الاتصال فقد حصلت على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.38)، وهذا يؤكد أن البنوك الأردنية تعتمد وسائل مرتفعة التكلفة في ترويج منتوجاتها، حيث إنها تعلن من خلال التلفزيون وهو مرتفع التكلفة قياساً بتكلفة وسائل لإعلام المختلفة الأخرى ، أما توقيت إيصال الرسالة وجودة وسيلة الاتصال فقد كانت المتوسطات الحسابية لهذين المتغيرين (2.06) و (2.13) على الترتيب وهذه المتوسطات متقاربة جداً، أما القدرة التنافسية فقد كان الوسط الحسابي لها (2.03) .

5) أما عينة العاملين في البنوك فقد كانت إجاباتهم تختلف اختلافا كلياً عن عينة العملاء لبعض المتغيرات ومتشابه للمتغيرات التي يمكن لمسها والشعور بها لدى العملاء. وقد يكون السبب في ذلك إلى كون هؤلاء العاملين على دراية وعلم أكثر بما يدور داخل البنك اتجاه المتغيرات المذكورة في الدراسة. وتتفق عينة

الدراسة من العملاء والعاملين على أن تكلفة وسيلة الاتصال مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي لها في عينة العاملين (2.52) وهو أعلى وسط حسابي للمتغيرات مدار البحث في العينة ذاتها، أما مهارات وقدرات الموظفين فقد كان الوسط الحسابي لها أدنى وسط حسابي حيث بلغ (2.03) بينما نجد أن القدرة التنافسية قد كانت مرتفعة لدى أفراد العينة من العاملين في البنوك الأردنية وقد كان توزيع بقية المتغيرات متشابهاً مع عينة العملاء ما عدا متغير تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية إدارات البنك إذا يعتقد العاملون في البنوك الأردنية أن هنالك تكاملاً ما بين إدارة العلاقات العامة وبقية إدارات البنك وهذا يعكس أن دور العلاقات العامة في البنوك الأردنية لا ينعكس على الفئات المستهدفة لأنشطة العلاقات العامة (العملاء) الذين يجب توجيه اهتمام أنشطة العلاقات العامة لهم بشكل أكبر، حيث إن هدف البنك هو خدمة عملائه وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتطور هذه الخدمات تبعاً لتلك الإحيتاجات والرغبات، وهذا قد يكون أحد المؤشرات الهامة كما سيتضح لاحقاً لقدرة البنك التنافسية واجتذاب عملاء جدد له.

6) أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة: (مهارات وقدرات الموظفين، تكنولوجيا الاتصال، تكامل العلاقات، جودة وسيلة الاتصال، تكلفة وسيلة الاتصال، التوقيت، التفاعل)، والمتغير التابع وهو القدرة التنافسية لكلا العينتين عينة (العملاء والعاملين) أن النموذج الافتراضي للدراسة يمثل الواقع حيث كانت قيمة F لكلا النموذجين معنوية عند مستوى ألفا أقل من (0.05)، وهذا يؤكد أن لمتغيرات العلاقات العامة المستخدمة في هذه الدراسة مجتمعة أثراً في المتغير التابع وهو القدرة التنافسية للبنوك الأردنية، وأن قيمة التأثير لكل متغير منفرد تختلف من متغير إلى آخر ومن عينة لأخرى.

7) تشير نتائج الدراسة إلى أن كل من تكنولوجيا الاتصال وتكامل إدارة العلاقات العامة ما بقية إدارات البنك وتوقيت إيصال الرسالة وتكلفة وسيلة الاتصال ذات تأثير معنوي عند ألفا أقل من (0.05) لعينة العملاء، كما يتبين من النتائج ذاتها أن تكنولوجيا الاتصال أكثر أثراً في زيادة القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة بيتا

(0.547) وبينما احتل توقيت إيصال الرسالة المرتبة الثانية من حيث قيمة التأثير حيث بلغ (0.35)، أما تكلفة وسيلة الإتصال وكما يرى العملاء فإنها تؤثر سلباً في القدرة التنافسية، حيث بلغت قيمة بيتا لتكلفة وسيلة الإتصال (-0.3) وهذا يؤكد أن وسائل أخرى يمكن أن تتبعها البنوك وتكون ذات تكلفة منخفضة تزيد قدراتها التنافسية أكثر مما تتبعه الآن.

8) وتدل نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وهو القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية أن كلاً من مهارات الموظفين وتكنولوجيا الإتصال وتكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية إدارات البنك وجودة وسيلة الإتصال هي من العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للبنوك الأردنية. وقد أشارت العينة إلى أن أهم عامل من حيث قوة التأثير كان تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية إدارات البنك، حيث بلغت قيمة بيتا لهذا المتغير (0.582) وهو أعلى قيمة في العينتين ولكافة المتغيرات يليه جودة وسيلة الاتصال وبمقدار (0.453) أما مهارات الموظفين فقد بلغت قيمة تأثيرها (0.32)، كما ويلاحظ أن تكنولوجيا الاتصال قد كانت ذا أثر سلبي من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية على القدرة التنافسية، حيث إنها تؤدي إلى خفض القدرة التنافسية بمقدار (0.72) كما ويلاحظ أن تأثير تكلفة الاتصال ليست ذا معنوية على متغير القدرة التنافسية كما أن التفاعل في العملية الإتصالية يؤثر إيجاباً وبمقدار (0.329) على القدرة التنافسية للبنوك الأردنية.

9) تشير نتائج الدراسة إلى أن العوامل الديموغرافية للعملاء المتمثلة في العمر والجنس والنشاط الاقتصادي والقطاع الإنتاجي الذي ينتمي إليه العميل وسنوات ممارسة ذلك النشاط وسنوات التعامل مع البنك تؤثر في تصورات وآراء أفراد العينة من العملاء حول متغيرات الدراسة، وهذا يعني أن الوسائل التي تتبعها البنوك الأردنية لا تأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات عند صياغة وتنفيذ وسائل الاتصال مع العملاء.

10) تبين نتائج الدراسة إلى أن عدم وجود أقسام مستقلة ومتخصصة بالعلاقات العامة في المصارف الأردنية، وأن الأنشطة والمهام التي يجب أن تقوم بها

أقسام العلاقات العامة في البنوك الأردنية موزعة على أقسام وخبرات أخرى. وعليه فإن الدراسة أكدت أن هنالك ضعفاً وعدم وضوح في دور العلاقات العامة وأنشطتها في البنوك الأردنية، وأن العملاء لا يلمسون أنشطة العلاقات العامة بصورة واضحة.

11) إن البنوك الأردنية لا تتبع المنهج العلمي في العلاقات العامة، حيث إن اهتمام الأقسام الأخرى والتي تنفذ أنشطة العلاقات العامة لا تأخذ بعن الاعتبار إجراء الدراسات والبحوث التي يمكن أن تقوم بها وحدات العلاقات العامة في حالة وجودها لبيان رغبات واحتياجات العملاء وآرائهم في وسائل الاتصال التي تتبعها هذه البنوك، وبالتالي التكييف مع هذه الرغبات. وهذا يؤكد أن التبعثر في مهام العلاقات العامة بين الأقسام المختلفة تفقد العلاقات العامة العمل ضمن منهجية علمية.

12) إن البنوك الأردنية بحاجة إلى وجود أقسام خاصة بالعلاقات العامة ورفد هذه الأقسام بالمهارات والقدرات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ أعمالها وفقاً للأسس العلمية المتعارف عليها في العلاقات العامة.

13) لقد استخدمت الدراسة مؤشرات متعارف عليها في الدراسات العربية والأجنبية السابقة ومؤشرات تم استخدامها لأول مرة في الدراسات العربية لتحديد المركز الإستراتيجي للبنوك الأردنية. بينت نتائج التحليل الإستراتيجي ما يلي:

أ ـ إن البنك العربي يمتلك (9) نقاط قوة تمثلت في جميع المؤشرات ما عدا مؤشر الموجودات المتداولة إلى المطلوب المتداولة وحجم التسهيلات الائتمانية إلى الودائع التي شكلت نقاط ضعف للبنك.

ب ـ إن بنك الإسكان قد امتلك (3) نقاط قوة تمثلت في معدل العائد على الاستثمار والموجودات المتداولة إلى المطلوبات المتداولة وحجم التسهيلات الائتمانية إلى الودائع. فيما كانت بقية المؤشرات نقاط ضعف للبنك. وإن بنك الإسكان يشترك مع البنك العربي في نقطة قوة واحدة هي معدل العائد على الاستثمار ومع بنك الأردن في نقطة قوة

واحدة هي حجم التسهيلات الائتمانية إلى الودائع وينفرد في نقطة واحدة هي مؤشر الموجودات المتداولة إلى المطلوبات المتداولة.

ج ـ إن بنك الأردن يمتلك نقطتي قوة هما مؤشراً معدل العائد على حقوق الملكية والذي يشترك فيها مع البنك العربي وحجم التسهيلات الائتمانية إلى الودائع الذي يشترك فيه مع بنك الإسكان ولا ينفرد بأي نقطة قوة.

14) يتبين من نتائج المسح المكتبي الذي أجراه الباحث أن هنالك ضعفاً في مجال الدراسات التطبيقات العملية الحديثة لإدارة العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص بصورة عامة والبنوك بصورة خاصة. وأن هذه الدراسات إن وجدت لا تأخذ البعد التطبيقي للعلاقات العامة في خدمة أهداف البنك أو المؤسسة، إنما تقتصر على دراسة العلاقات العامة بمعزل عن أهداف البنك وسياساته وغيرها من المتغيرات وخصوصاً القدرة التنافسية وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات العلاقات العامة الأردنية أو العربية، كما أن الدراسات التي أجريت على القدرة التنافسية أخذت بعين الاعتبار عوامل ومتغيرات ركزت على المنتج وكيفية إنتاجه بجودة عالية وضمن مواصفات معينة أو تأثير التشريعات وغيرها من العوامل على القدرة التنافسية، ولكن هذه الدراسة ربطت بين مفهوم العلاقات العامة كأحد المصادر المتاحة لدى البنوك لتعزيز قدراتها التنافسية مما يضيف إلى هذه الدراسة ميزة أخرى.

15) أكدت نتائج التحليل الإستراتيجي للقوائم المالية النتائج التطبيقية الميدانية للدراسة من حيث أهمية العلاقات العامة ودورها الأساسي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الأردنية.

3.5 التوصيات :

1) توصي الدراسة بأن تقوم البنوك الأردنية بمراجعة هياكلها التنظيمية، بحيث يتم إدراج العلاقات العامة كوحدات مستقلة مرتبطة بأصحاب القرار والإدارة العليا للبنوك الأردنية بما يكفل قيامها بالأدوار المتعارف عليها في العلوم الإدارية.

2) كما توصي الدراسة بـأن يتم تحديد أهداف وغايات وسياسات وإستراتيجيات وإدارة العلاقات العامة في البنوك الأردنية وفقاً للمتغيرات الاقتصادية الإقليمية والدولية، والاستفادة من تجارب مؤسسات القطاع الخاص في العالم المتقدم لتطوير قدراتها التنافسية وتوضيح الصورة الذهنية لهذه البنوك لدى عملائها والرأي العام.

3) توصي الدراسة بأن يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج النموذج الافتراضي والتركيز على المتغيرات التي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية وتقليل أثر العوامل التي تؤدي إلى خفض القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين والعملاء على حد سواء.

4) على الرغم من أن هذه الدراسة تعتبر دراسة استكشافية تطبيقية إلا أن الباحثين مدعوون لإجراء دراسات متعمقة حول دور العلاقات العامة في القدرة التنافسية بما في ذلك إدخال متغيرات أخرى مع العلاقات العامة.

5) توصي الدراسة برفد أقسام ووحدات العلاقات العامة في البنوك الأردنية بالموظفين المؤهلين وتدريب ورفع كفاءة العاملين بها وفق برامج محددة تأخذ بعين الاعتبار الأساليب العلمية الحديثة في إدارة العلاقات العامة.

6) توصي الدراسة بأن يتم وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة في البنوك الأردنية وفق الأسس العلمية والعملية وإجراء البحوث والدراسات اللازمة لتتلاءم وأنشطة العلاقات العامة مع احتياجات ورغبات العملاء، والاعتماد على نتائج التغذية العكسية في تصميم وتنفيذ أنشطة العلاقات العامة من حيث اختيار وسائل الاتصال وتكاليفها وجودتها وتوقيت إيصالها إلى العملاء، بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للبنوك الأردنية وبيان دورها الوطني في خدمة الاقتصاد وتجشع الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

ملحق رقم (أ)

البيانات المالية للبنوك عينة البحث للسنوات 1998-2002 المبالغ بالألف دينار

م	البيانات المالية	بنك الإسكان للتجارة والتمويل					البنك العربي					بنك الأردن					الملاحظات
		1998	1999	2000	2001	2002	1998	1999	2000	2001	2002	1998	1999	2000	2001	2002	
1	الموجودات المتداولة	1392993	1525410	1601476	1676878	1736672	11649669	12510106	13718973	14418724	14573672	556041	585562	656752	715811	785317	* عدد أسهم
2	الاستثمارات قصيرة الأجل	154800	241738	297488	412498	414127	1961248	2133693	2700657	3033112	3054379	66010	56886	58826	55994	87459	البنك العربي 8800000
3	التسهيلات الائتمانية	676980	609094	556611	584751	600015	4935546	5056237	5110288	52335743	5189256	250998	264092	289362	323149	337697	سهم.
4	الموجودات الثابتة	25210	23498	22345	31934	32845	93781	104840	126131	130111	140481	19651	21845	21209	21554	21231	القيمة الاسمية
5	الموجودات الكلية	1418203	1548908	1623821	1708812	1769517	11743450	12614946	13845104	14548835	14714153	575692	607407	678262	737365	806548	للسهم 100
6	الودائع	1056176	1182954	1266248	1313225	1363795	10411969	11187154	12342462	12974819	12162247	465695	484102	545816	579582	658612	دينار.
7	رأس المال المدفوع	100000	100000	100000	100000	100000	88000	88000	88000	88000	88000	21000	21000	21000	26250	34650	
8	حقوق المساهمين	219903	239537	236287	256455	265180	820000	914000	1060162	1167932	1286026	34716	35055	44036	55603	61055	* عدد الأسهم
9	صافي الربح بعد الضريبة	25238	17634	11750	21940	21946	126455	120455	130200	139200	130200	403	373	5208	11473	8026	لبنك الإسكان مئة مليون سهم
10	صافي الفوائد والعمولات	55154	59646	55546	60856	63775	339781	323982	333858	338726	333014	25160	26540	32421	34859	74866	قيمة السهم الاسمية دينار
11	الأرباح الموزعة	15000	15000	10000	12000	15000	26400	26400	35200	35200	35200	—	—	—	2625	3465	واحد.
12	ربحية السهم الواحد(دينار)	0.319	0.176	0.118	0.219	0.219	14.370	13.690	14.790	15.820	14.790	0.019	0.017	0.242	0.437	0.232	* عدد الأسهم لبنك الأردن 21
13	النقد	493641	658015	722383	588114	639676	4488808	4988164	5604880	5385261	5600165	223928	246978	301200	304128	319129	مليون القيمة
14	المطلوبات المتداولة	1155981	1278964	1356481	1423198	1474012	10582050	11339409	12495062	13076780	13057411	530251	559489	622881	662682	722592	الاسمية 1 دينار.

المصدر: التقارير السنوية للبنوك (العربي، الإسكان، الأردن) للسنوات 1998-200

ملحق (ب)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف ... أختي الموظفة،

تحية طيبة:

تهدف هذه الاستمارة للتعرف على "العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في البنوك الأردنية".

وقد تم اختيارك بطريقة عشوائية للمشاركة في هذه الدراسة العلمية لأغراض البحث العلمي، على أن يتم تعبئتها بقدر عالٍ من الدقة والموضوعية. علماً بأن الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالب
باسم أحمد المبيضين
ماجستير إدارة عامة
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة مؤتة

أولاً: البيانات الشخصية:

أ ـ الوظيفة الحالية:

مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف علاقات عامة ☐ موظف في قسم آخر ☐

ب ـ المستوى الاجتماعي : ☐ أنثى ☐

ج ـ العمر : سنة ☐

د ـ التحصيل العلمي: ثانوية ☐ دبلوم ☐ كليات المجتمع ☐ بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

هـ ـ التخصص: إدارة ☐ محاسبة ☐ حاسوب ☐ قانون ☐

إعلام ☐ هندسة ☐ أخرى تذكر (   )

و ـ عدد سنوات الخدمة أو الخبرة: سنة ☐

ز ـ مدة العمل في الوظيفة: سنة ☐

الرقم	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً	غير متأكد
1.	تهتم إدارة البنك بإحتياجات العملاء المصرفية.					
2.	تسعى إدارة البنك لتوزيع محفظة خدماتها المصرفية.					
3.	يمتلك البنك أهداف واضحة في ممارسة عمله.					
4.	يمتلك البنك قسم متخصص ومستقل للعلاقات العامة.					
5.	هناك أهداف وغايات واضحة لقسم العلاقات العامة.					
6.	لقسم العلاقات العامة دور واضح في السياسة العامة للبنك.					
7.	تهتم إدارة البنك بتنمية مهارات العاملين في العلاقات العامة.					
8.	هنالك برامج تدريبية وتطويرية خاصة للعاملين في العلاقات العامة.					
9.	تتابع إدارة البنك أداء العاملين في العلاقات العامة.					
10.	يتمتع موظفو العلاقات بمزايا معينة.					
11.	يؤثر العاملون في العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.					
12.	يعتمد موظفو العلاقات العامة أساليب متطورة للإتصال مع العملاء.					
13.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل الشفهية للإتصال مع العملاء.					
14.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل المسموعة للإتصال مع العملاء.					

الرقم	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً	غير متأكد
15.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل المكتوبة للإتصال مع العملاء.					
16.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام وسيلة الإنترنت للإتصال مع العملاء.					
17.	يهتم موظفو العلاقات العامة بدراسة وسائل الإتصال بالعملاء من قبل البنوك المنافسة.					
18.	تؤثر وسيلة الإتصال المستخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.					
19.	هنالك تكامل واضح بين قسم العلاقات العامة وبقية الأقسام.					
20.	يهتم قسم العلاقات العامة بالتنسيق مع بقية الإدارات لحل مشاكل العملاء.					
21.	تؤثر عملية التكامل بين الأقسام في تعزيز القدرة التنافسية.					
22.	تؤثر تكلفة وسيلة الإتصال في اختيار الوسيلة المناسبة للإتصال.					
23.	يبحث موظفو العلاقات العامة في اختيار الوسيلة الأقل تكلفة في إيصال رسائلهم للعملاء.					
24.	تؤثر تكلفة وسيلة الإتصال المستخدمة في البنك بتعزيز القدرات القدرات التنافسية.					
25.	يهتم موظفو العلاقات العامة بكفاءة وسيلة الإتصال (الوضوح في المضمون) مع العملاء.					
26.	يسعى موظفو العلاقات العامة بإستمرار لمعرفة تفضيلات العملاء للوسيلة الملائمة.					
27.	تؤثر جودة الإتصال بدرجة كبيرة في القدرة التنافسية.					

م	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً	اغير متأكد
.1	تمتلك البنوك التي أتعامل معها أقسام متخصصة للعلاقات العامة.					
	يقوم موظفو العلاقات العامة بدور مهم في توضيح أهداف البنك للعملاء.					
	يمتلك موظفو العلاقات العامة في البنوك مهارات متميزة في تحديد احتياجاتي كعميل.					
	يهتم موظفو العلاقات العامة بدراسة اتجاهات العملاء.					
	لموظفي العلاقات العامة قدرة على دراسة مشاكل العملاء.					
	يتولى موظفو العلاقات العامة نقل المشاكل التي يواجهها العملاء إلى الإدارة العليا.					
	أبحث عن البنك الذي يتمتع موظفوه بمهارات متميزة في التعامل مع العملاء.					
	لموظفي العلاقات العامة دور رئيس في جذب العملاء للبنك.					
	يمتلك موظفو العلاقات العامة رؤيا استراتيجية لتحديد الاحتياجات المستقبلية للعملاء.					
.10	أشعر أن موظفي العلاقات العامة لهم دور في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.					
.11	يستخدم البنك وسائل إتصال متعددة معي كعميل للبنك.					
.12	يستخدم البنك تكنولوجيا اتصال ملائمة في إيضاح الرسائل الموجهة للعميل.					
.13	يثق العميل في وسائل الإتصال المستخدمة من قبل البنك.					
.14	يستخدم البنك الوسائل المسموعة والمرئية في بث رسائله للعملاء (الإذاعة والتلفزيون).					
.15	يستخدم البنك الوسائل المكتوبة (النشرات، الكتيبات، لوحات الإعلان) في رسائله للعملاء.					
.16	يستخدم البنك الوسائل الشفوية (اللقاءات، المؤتمرات، الإجتماعات، الزيارات، المعارض) في رسائله للعملاء.					
.17	يستخدم البنك وسيلة الإنترنت في الاتصال مع العملاء.					
.18	أشعر بوجود تنسيق واضح بين إدارة العلاقات العامة وبقية الإدارات في البنك.					
.19	ينقل موظفو العلاقات العامة آراء العملاء إلى الإدارات الأخرى وحسب التخصص.					

اغير متأكد	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق	أتفق تماماً	الأسئلة	قم
					تتميز وسائل اتصال البنك بجودة عالية.	.20
					تعكس وسائل الإتصال المستخدمة من قبل البنك السهولة في فهم رسالة البنك.	.21
					تساعد جودة الإتصال في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	.22
					يسعى البنك الذي أتعامل معه إلى استخدام وسائل إتصال ذات كلفة اقتصادية.	.23
					يهتم البنك بجانب الكلفة في رسائل اتصاله أكثر من درجة تأثير الوسيلة في العملاء.	.24
					تساعد تكلفة وسائل الإتصال المستخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	.25
					تهتم العلاقات العامة بالسرعة بإيصال الرسالة.	.26
					اعتقد أن سرعة إيصال الرسالة لا يحد من تأثير هذه الرسالة في العملاء.	.27
					يؤثر التوقيت الزمني للرسالة في فهم واستيعاب مضمون الرسالة.	.28
					إن وصول الرسالة في القوت المناسب يؤثر في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.	.29
					يهتم البنك بتحقيق التفاعل بين العملاء وأقسامه المتعددة.	.30
					تحقق وسائل الإتصال في البنك علاقات تفاعلية مستمرة بين العملاء وموظفو البنك.	.31
					تساهم عملية التفاعل في الإتصال في زيادة عدد عملاء البنك.	.32
					تؤثر عملية تفعيل الإتصال في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك.	.33
					تساهم العلاقات العامة في تعزيز قدرة التنافسية للبنوك.	.34
					تسعى البنوك إلى تعزيز قدرتها التنافسية في السوق المضرفي.	.35